FRANCISCO DURAND

LOS DOCE APÓSTOLES DE LA ECONOMÍA PERUANA

Una mirada social a los grupos de poder limeños y provincianos



FRANCISCO DURAND

LOS DOCE APÓSTOLES DE LA ECONOMÍA PERUANA

Una mirada social a los grupos de poder limeños y provincianos



Francisco Durand es PhD en Estudios Latinoamericanos por la Universidad de Berkeley en California y sociólogo por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Asesor y consultor para el Banco Interamericano de Desarrollo, el Centro Interamericano de Administración de Impuestos y la Universidad de Oxford. Es profesor principal de Ciencia Política y Gobierno en la PUCP y ha sido profesor principal de Ciencia Política en la Universidad de Texas de San Antonio. Es autor de libros y artículos en el Perú y el exterior sobre la proyección de los empresarios a la política. Entre sus publicaciones más recientes resaltan: Los Romero: fe, fama y fortuna (2013), El problema agrario en debate SEPI XVI: Dinámicas informales e ilegales en los espacios rurales (2016), Cuando el poder extractivo captura el Estado (2016) y, con John Crabtree, Perú: élites del poder y captura política (2017).

Francisco Durand

Los doce apóstoles de la economía peruana

Una mirada social a los grupos de poder limeños y provincianos

FONDO EDITORIAL

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Los doce apóstoles de la economía peruana

Una mirada social a los grupos de poder limeños y provincianos

Francisco Durand

De esta edición:

Av. Universitaria 1801, Lima 32, Perú

feditor@pucp.edu.pe

www.fondoeditorial.pucp.edu.pe

Diseño, diagramación, corrección de estilo y cuidado de la edición: Fondo Editorial PUCP

Primera edición digital: agosto de 2017

ISBN: 978-612-317-295-4

Lista de siglas

▪

AEF	Asociación de Empresas Familiares
AFP	Asociación de Fondo de Pensiones
APP	Alianza para el Progreso
APRA	Alianza Popular Revolucionaria Americana
APSA	Aerolíneas Peruanas S.A. (grupo Romero)
BBVA	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (España)
BCP	Banco de Crédito del Perú
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
BVL	Bolsa de Valores de Lima
CADE	Conferencia Anual de Ejecutivos (organizada por IPAE)
CEO	Chief Executive Officer
CGTP	Central General de Trabajadores del Perú
CONFIEP	Confederación de Instituciones Empresariales Privadas
CPC	Cerro de Pasco Corporation
CPPM	Caja de Pensiones Policial Militar
CVR	Comisión de la Verdad y la Reconciliación
DEP	Deuda Externa Privada
Estados Unidos	Estados Unidos de América
EXSA	Explosivos S.A. (grupo Brescia)
FEDECAMARAS	Federación de Cámaras de Comercio (Venezuela)

GPE	Grupos de Poder Económico
GyM	Graña y Montero
IFC	International Financial Corporation (del Banco Mundial)
IFH	International Financial Holding (grupo Rodríguez-Pastor)
IPAE	Instituto Peruano de Administración de Empresas
IPE	Instituto Peruano de Economía
ISM	Industrias San Miguel
MBA	Master in Business Administration
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MUC	Mercado Único de Cambios
ONU	Organización de Naciones Unidas
PERHUSA	Perales Huancaruna S.A.
SNA	Sociedad Nacional Agraria
SNI	Sociedad Nacional de Industrias
SPCC	Southern Perú Copper Corporation
SUNAT	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
OCDE	Organización de la Cooperación y el Desarrollo Económico
ONPE	Oficina Nacional de Procesos Electorales
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
TASA	Tecnología de Alimentos S.A. (grupo Brescia)
UCV	Universidad César Vallejo
UTP	Universidad Tecnológica del Perú
UTEC	Universidad de Ingeniería y Tecnología

Introducción

La economía peruana actual se encuentra comandada por un conjunto cada vez más pequeño, pero considerablemente poderoso, de corporaciones privadas diversificadas. Estas corporaciones son dueñas de decenas de empresas que operan en diversos mercados y son las principales proveedoras de una amplia gama de productos. Por ello, sus directores, altos gerentes y familias propietarias ostentan un alto grado de influencia social, política e ideológica y se les conoce como grupos de poder económico (GPE).

Este libro trata de los doce GPE peruanos más grandes de la actualidad. Proponemos conocerlos mejor a través del desarrollo de conceptos y discusión de teorías, la comprensión del contexto en el cual aparecieron y se desarrollaron, y la comparación, caso por caso, de seis grupos limeños —que son más elitistas y antiguos— con media docena de grupos de origen provinciano, de reciente aparición y origen popular. Dado que los dos tipos de GPE varían desde un punto de vista generacional, geográfico y social, el contraste resulta ilustrativo. Esta comparación nos permite entender los cambios y continuidades del país, y la textura del poder económico corporativo, así como determinar el grado de cohesión de las élites que manejan estos grupos, que han asumido gran importancia en las últimas décadas y cuya unidad o falta de ella condiciona su poder.

Los GPE hoy en día constituyen un tema de estudio establecido. La conglomeración y diversificación de empresas exitosas que salen de sus nichos originales y comienzan a crear o comprar empresas y adquieren poder de mercado ha sido analizado por expertos de distintas disciplinas. Este interés se ha reforzado debido a su relación con hechos económicos como la globalización y el proceso de integración de continentes, donde estos gigantes destacan. Por otra parte, la información económica abunda, gracias al avance de la tecnología y a las exigencias de transparencia, sobre todo en el caso de las empresas que operan en bolsa. Hoy podemos acceder a datos sobre los GPE provenientes de informes oficiales, periódicos, noticieros, publicaciones del mundo de los negocios y hasta de los portales de internet de los propios grupos. Nunca como hoy hemos tenido acceso a tanta y tan variada información sobre las élites económicas, comandadas por quienes controlan las más grandes empresas

productivas y financieras.

El enfoque predominante entre los académicos y la prensa es el económico. Les preocupa discutir cómo estos conglomerados adquirieron esa impresionante masa de recursos materiales, qué grado de solidez económica tienen, cuál es su modelo de negocios y qué tan competitivos son a nivel nacional, continental y mundial. Para los que siguen el enfoque económico, los grupos son esencialmente un fenómeno de mercado. Los ven como organizaciones que generan empleo, desarrollan tecnología y obtienen ganancias.

Otro enfoque menos frecuente, pero igualmente importante, proviene de la política. Se estudia a los GPE como poderes fácticos, entes poderosos que tienen la capacidad de proyectar sus enormes recursos materiales a la política, relacionarse favorablemente a partidos y congresistas y mantener una relación estrecha y, hasta donde esto es posible, productiva o colusiva con el Estado. Este enfoque nos permite entender cómo actúan los GPE, tanto de manera individual como colectiva o gremial, y los mecanismos que usan para traducir su enorme riqueza en influencia sobre las decisiones de política pública: financiamiento de campañas, lobbies y «puertas giratorias». En los últimos tiempos la discusión incluye también el uso de sobornos, debido a los escándalos de corrupción que han sacudido a Latinoamérica a raíz de las investigaciones judiciales de las empresas constructoras brasileras.

Los GPE son más que números, poder de mercado, organizaciones gremiales e influencia excesiva o indebida en la política. Sin embargo, los GPE son en primer lugar, entidades comandadas por élites influyentes: minorías selectas que controlan grandes riquezas materiales y tienen impacto en múltiples campos y en varios territorios. Recordemos, sin embargo, que tienen en sus orígenes marcas sociales y diferencias internas que explican su grado de cohesión, factor que condiciona si actúan juntos en la economía o si coordinan políticamente en base a sus intereses y a una cierta visión del país. Este tema ha sido tratado sobre todo por historiadores que han puesto énfasis en las historias de éxito de los inmigrantes europeos o llaman la atención sobre los conflictos culturales relacionados a las particularidades étnicas. En este trabajo nos planteamos como problema si ocurre o no una fusión de élites en una sociedad como la peruana y si existen tensiones y conflictos culturales intraclase en un país donde lo empresarial tradicional está marcado por lo europeo y donde las nuevas élites provienen de grupos mayoritarios tradicionalmente discriminados[1].

Este libro estudia a los grupos de manera amplia y crítica, tomando en consideración las dimensiones económicas, políticas y discursivas de su poder, las cuales cobran sentido cuando entendemos lo que nos remite a sus orígenes territoriales y estamentales, y a sus rasgos étnico-culturales, aspectos poco tratados en los análisis de los GPE. Esto nos permite ver, para empezar con las cuestiones más inquietantes, cómo factores aparentemente triviales o poco importantes como el estatus social y el origen geográfico —y la manera en que los grupos emergentes son vistos y aceptados entre las élites establecidas y las masas— interactúan con lo económico, lo político y lo discursivo. Una visión amplia se apoya en la sociología económica y se nutre de los avances de la economía, la política y la historia económica, y toma en consideración la incidencia de lo social en sentido lato para entender mejor o más cabalmente quiénes son, cómo operan y cómo influyen estos gigantes multiempresariales[2].

Una forma de seguirles la pista es concentrarnos en los empresarios antes que en las empresas, observando cómo los «jefes» manejan los grupos. El estudio de estos personajes —que unen el poder social de la familia con el que les otorga el manejo de las empresas que poseen y dirigen— nos permite verlos como entes complejos, de enorme influencia en múltiples campos. Este poder se valora y concentra más en la sociedad contemporánea, debido a que la globalización económica y el cambio de políticas a favor del mercado los ha fortalecido y proyectado fuera de sus fronteras tradicionales.

Una élite o minoría selecta posee y dirige a estos gigantes modernos, y esta puede cumplir un rol dominante o dirigente. La élite de los GPE y sus socios o competidores extranjeros, las multinacionales, concentran hoy más riqueza que ningún otro sector empresarial y grupo social. Tanto sus empresas insignia como el conjunto de ellas tienen un fuerte dominio de mercado, inserciones territoriales y niveles de ganancia. Son, asimismo, los principales empleadores y contribuyentes del país; los que realizan la mayor inversión en publicidad y los que mejor se proyectan a realizar obras sociales y filantrópicas. Son también los principales aportantes de los partidos políticos, los mejores clientes de los estudios de abogados y consultoras, los principales empleadores de lobistas, los invitados especiales de presidentes, ministros y congresistas; en suma, gente cuyo poder se conoce, se teme, se respeta o se rechaza en los círculos políticos. No podemos entonces ignorarlos, entenderlos solo a partir de informes periodísticos y rankings empresariales o a través del análisis de una sola de las dimensiones de su enorme poder.

Nadie que esté interesado en entender la lógica del poder y su influencia en la sociedad contemporánea, es decir quién o quiénes finalmente deciden y orientan el curso de los Estados y las sociedades, debe ignorar a los GPE. Por ello es indispensable conocerlos en todas sus dimensiones y entender sus semejanzas y diferencias internas, y sus posibles fracturas. Al menos en el caso peruano existen distancias, diferencias de interés y comportamientos muy marcados que configuran un escenario de élites divididas más que de fusión de las élites, lo cual representa un problema y un reto.

Empecemos definiendo de manera más precisa nuestro objeto de estudio para estimar su importancia. Los GPE se denominan de esa manera porque los jefes y sus familias ejercen un control propietario y directivo sobre un conglomerado de empresas relacionadas entre sí que realizan transacciones de modo regular, como el movimiento de capitales, personal y mercancías al interior del grupo, incluyendo empresas en otros países y paraísos tributarios. Estas transacciones, así como el manejo de los precios de transferencia o las ganancias que obtienen, les permiten rebajar costos, pagar menos impuestos, evitar controles y fiscalizaciones estatales e impedir la unidad y las movilizaciones laborales, y al mismo tiempo elevar sus niveles de influencia sobre el Estado. El tamaño y la diversificación de los grupos hacen que desarrollen influencias en distintos territorios y se relacionen con múltiples grupos sociales y políticos, lo que los convierte en una élite nacional con cierta proyección internacional.

El control colectivo del conglomerado que ejercen los jefes y altos gerentes se organiza desde un centro operativo, generalmente la empresa madre o el holding company[3], ubicada en la capital del país o en el exterior. Los jefes, y en menor medida los gerentes, ostentan un gran poder, tienen enormes ventajas y gozan de una posición preeminente en lo económico, social, cultural y político. De la misma manera en que tienen influencia de facto, tienen un poder como élites que desarrollan hábitos particulares. Este hecho los diferencia del común de los mortales y empieza con su aislamiento social: se refugian en territorios inaccesibles y están protegidos por toda clase de escudos, generando mentalidades propias de este porte imperial. Estas características han llevado a algunos estudiosos que los han visto de cerca a argumentar que se sienten una «clase aparte», una élite especial, que no vive, piensa o actúa como los demás. Estamos frente a una nueva aristocracia del dinero organizado que, a diferencia de anteriores grupos dominantes, oculta tanto sus riquezas como sus hábitos, interesándole solo el prestigio de sus marcas y sus empresas.

Hicimos esta investigación en busca de aportar al conocimiento de los GPE, puesto que, a pesar de la abundante información existente y los aportes de varias disciplinas, todavía se conoce poco sobre ellos: cómo sus orígenes sociales determinaron su formación; en qué circunstancias económicas y sociales nacieron; cómo lograron aprender a manejarse política y socialmente una vez que se conglomeraron; hasta qué punto las familias fundadoras lograron mantener el control de la propiedad en los tiempos más competitivos y riesgosos, en que se vieron obligados a emitir acciones y bonos que se venden en el Perú y el exterior; qué riesgos representa esta diseminación de la propiedad; cómo entran a nuevos nichos y a nuevos mercados, saliendo por primera vez de las fronteras nacionales; cuál es su política para reclutar gerentes no propietarios que dirijan sus numerosas empresas; cómo actúan política y socialmente; qué ideas crean y diseminan; qué grado de unidad muestran como élite y qué capacidad tienen para actuar de manera coordinada para dirigir o influir en la sociedad que los vio nacer, de modo que logren mantener las condiciones que les han permitido concentrar tanta riqueza y prestigio.

Cómo se puede ver, las interrogantes son muchas, y este trabajo se acercará a cada una de ellas caso por caso, de acuerdo al tipo de información que se logre obtener, pues la abundancia de fuentes y la facilidad de acceso no son iguales en todos los casos. A falta de ellas, solo pretendemos aproximarnos, pero señalando un camino que permita entender mejor a los GPE.

En el Perú actual existen grupos establecidos de origen limeño de clase media europea, que son más antiguos y que se han instalado sólidamente en el mercado, la sociedad y la política; y grupos emergentes de origen provinciano, salidos de clases populares o de clase media baja, formados más recientemente y que tienen menor peso social y político. Intentamos comprobar que los grupos emergentes provincianos guardan una cierta distancia entre sí y con sus pares limeños, y que los grupos limeños establecidos no muestran mayor interés en integrarlos a sus círculos sociales, lo que indicaría un bajo nivel de integración y escasa coordinación. La cohesión existe al interior de cada grupo más que entre ellos. Sobre la base de este criterio socioeconómico surgen una serie de preguntas y se estudian doce grandes grupos de poder económico. Los identificamos según el apellido de la familia y el nombre del buque insignia o holding company que comanda al conjunto de empresas, funcionarios y trabajadores.

Grupos limeños establecidos

1. Benavides (Buenaventura, Yanacocha)

2. Graña y Montero (GyM)

3. Brescia (Inversiones Breca, BBVA)

4. Ferreyros (Ferreycorp)

5. Rodríguez-Pastor (Intercorp)

6. Romero (Credicorp, Alicorp)

Grupos provincianos emergentes

7. Rodríguez (Gloria, Arequipa)

8. Añaños (Ajegroup e ISM, Ayacucho)

9. Dyer (Dyer & Coriat; Pucallpa)

10. Acuña (Universidad César Vallejo, Cajamarca)

11. Huancaruna (Altomayo, Cajamarca)

12. Flores (Topitop, Huancavelica)

Esta docena es altamente representativa, por el poder económico que concentra y por condensar sus diferencias sociales. La muestra seleccionada permite conocer a cada grupo de manera individual y compararlos según tipos para estudiar su impresionante poder económico, sus redes sociales y conexiones políticas, y su proyección colectiva —relativamente descoordinada— hacia el Estado y la sociedad.

El número escogido no es casual, y no depende de un necesario límite de casos que la metodología y el acceso a los datos determina. Hay una historia detrás y sirve para llamar la atención sobre el tema. En 1986, en momentos que

representaban las nuevas fuerzas del periodo post oligárquico, la prensa acuñó el término «doce apóstoles» de la economía peruana cuando los doce mayores empresarios fueron convocados por el presidente Alan García para discutir el rumbo que el país debía tomar. Desde entonces se acostumbra hablar de los doce apóstoles, entendiendo por ello los jefes de la docena más grande y fuerte. Sin embargo, dado los cambios que el país, la economía, y la propia élite económica han experimentado desde entonces, es necesario volver a identificarlos y presentar una imagen más nítida y mejor organizada de los «apóstoles» del siglo XXI.

El libro empieza dando cuenta de las principales teorías sobre las corporaciones modernas y los GPE latinoamericanos, realizando una breve historia de la evolución de las élites del poder económico del país. Luego sigue analizando de forma multidimensional a cada uno de los doce grupos peruanos seleccionados, para terminar con una comparación de sus semejanzas y diferencias y de los dilemas que genera el bajo nivel de integración de las élites económicas peruanas.

[1] El tema de lo étnico-cultural-empresarial en América Latina es importante por la fusión, a partir de la independencia, entre la vieja élite criolla de origen español y la nueva élite europea inmigrante. Este tema ha interesado principalmente a historiadores (Barbero & Jacob, 2008), con énfasis en determinados países europeos (Inglaterra, Italia, España), sus «redes sociales» y relaciones internas, y su fusión con las viejas élites. Se ha estudiado muy poco cómo estos factores influyen en las relaciones laborales y menos todavía cómo influyen en las relaciones interempresariales cuando surgen hoy en día empresarios de origen popular, uno de los temas de este libro. Un estudio de los industriales de origen italiano (1983) me permitió percatarme de la importancia de lo cultural en la trama de relaciones sociales, pues la orientación cultural de estas élites de origen europeo fusionadas se caracterizaba por haber desarrollado en sus orígenes una matriz de eurofilia e indiofobia. Sobre el fenómeno de «encastamiento» de los inmigrantes de origen europeo que describió González Prada a inicios del siglo XX, ver Durand (2013, pp. 65-66).

[2] Sobre los aspectos sociales y las empresas familiares, varios historiadores económicos han hecho importantes contribuciones, aunque sin insistir en lo político y reputacional. Ver Almaraz y Ramírez (2016), quienes estudian las empresas familiares y los problemas de sucesión, una de las dimensiones sociales consideradas en este trabajo. Ver también Monsalve (2014).

[3] Nota de editor: debido a la cantidad de términos en inglés, se ha decidido colocarlos

en cursivas solo la primera vez que se mencionan y luego en redondas.

Capítulo 1

Entendiendo a los grupos económicos

Empecemos con la descripción de un grupo. La narración que sigue, hecha por Pedro Brescia Cafferata, en ese entonces líder de uno de los grupos limeños más reconocidos y poderosos, sirve de ejemplo. Brescia hizo un breve resumen de su grupo en 1995, cuando adquirió la mitad de las acciones del Banco Continental y consolidó su brazo financiero mediante una alianza con el banco español BBVA, marcando un hito en términos de poder financiero en alianza con nuevas multinacionales. Brescia habló de su imperio de la siguiente manera: «Tenemos a Minsur, que exporta estaño y pronto inaugura una fundición en Pisco; Exsa, que provee de explosivos al sector minero; estamos presentes en el rubro asegurador con Rímac; e Intursa es dueña de la cadena hotelera Los Libertadores en Lima y Cusco»[4].

En esta breve declaración, este jefe informa de algunas importantes características de los GPE. Se pueden resumir de la siguiente manera:

1. El grupo tiene muchas empresas en varios sectores económicos: minería, industria, hotelería, seguros; y se refiere a ellas como parte de un conjunto que ahora resalta porque desarrolla un brazo financiero;

2. Al usar la palabra «tenemos», habla de propiedad: Pedro y sus hermanos Mario y Rosa Brescia Cafferata eran los dueños de la mayoría de las acciones;

3. Se expresa como un jefe que dirige a todas las empresas (con ayuda de su familia y sus gerentes);

4. Identifica la ubicación geográfica de algunas de ellas: Lima, Cusco, Pisco; indicando su presencia en varias provincias.

5. El periódico en el que aparece la entrevista reconoce su estatus como uno de los principales empresarios del país al anunciarla en primera plana.

Estos cinco rasgos dan una idea inicial, pero incompleta, de lo que entendemos por GPE, identificando varias dimensiones importantes de su poder empresarial.

Tomemos en cuenta lo dicho al principio sobre el poder multidimensional de los grupos. Si hay algo que debemos conocer de un país es a sus principales actores. Estos grupos lo son no solo en sentido económico, sino también político —a pesar de que muchos actúan en las sombras, dando la falsa impresión de tratarse ante todo de agentes que operan en el mercado— y social, pues brillan en sus círculos sociales, aunque al mismo tiempo están aislados del resto. La base es el poder económico obtenido bajo ciertas condiciones sociales, es decir, la enorme concentración de recursos materiales que exhiben; pero las necesidades de mantener y expandir sus negocios, y sostenerlos en el largo plazo, los llevan a desarrollar otras dimensiones de poder y, eventualmente, a converger como clase dominante o dirigente, con visión de país, e intentando influencias mayores: que los pobres piensen como los ricos.

Además de los cinco elementos referidos por Brescia, existen entonces dos más:

1. La proyección a la política, que es la «parte escondida» de los GPE y por lo tanto difícil de investigar; y

2. El impacto social y altruista del grupo[5].

Completada la lista de las siete características principales comunes, sigamos el

análisis tratando de estimar la peculiaridad de los GPE como forma de concentración de capital en Latinoamérica —distinta en varios aspectos a las corporaciones de los países desarrollados—, para luego desagregar el concepto de grupos de acuerdo a sus distintas características y tomar en cuenta las principales discusiones sobre las tendencias que se desatan como vanguardia del capitalismo.

El concepto de GPE, particularmente el uso de la palabra grupo, tiene que ver con la forma legal que da lugar a la concentración, que se aclara cuando comparamos distintos sistemas y tradiciones jurídicas del capitalismo, contrastando las grandes empresas diversificadas de países de capitalismo de origen anglosajón, particularmente norteamericano, con los grupos económicos de países latinoamericanos.

En el caso de los Estados Unidos —el capitalismo más avanzado—, la concentración y conglomeración se expresa en un diseño multidivisional. Cuando la corporación se diversifica o se ubica en un nuevo país, crea una nueva división. En el caso de los grupos peruanos y latinoamericanos, crecen creando o comprando empresas independientes, por lo que la concentración se expresa en un diseño multiempresarial. Por lo mismo, las empresas de un grupo forman parte de un conjunto si están vinculadas entre sí por lazos de propiedad, gestión y transacciones entre ellas. Eduardo Anaya, autor de uno de los primeros estudios de GPE en el Perú, los define de la siguiente manera: «Los grupos económicos pueden definirse como un conjunto de empresas de naturaleza y especialidades diversas, dirigidas de acuerdo a una política común […], manteniendo éstas, al interior del grupo su autonomía jurídica» (el énfasis es nuestro) (Anaya, 1990, p. 19).

Los grupos entonces son como islas de un archipiélago, lo que obliga a identificar al menos a las principales para estimar su poder o peso de conjunto. En el caso de la corporación estadounidense, la más grande y hasta ahora la más avanzada del mundo, el conjunto de divisiones y su aporte a la corporación en ventas mide el peso de cada empresa y determina su reputación, mientras en el caso de los GPE esta se determina por el conjunto de las empresas.

La conglomeración y el peso, sea en el caso de las corporaciones o los GPE, van de la mano. De allí que Adolf Berle Jr., estudioso de las corporaciones estadounidenses, las defina como actores importantes que ostentan gran poder y considerable influencia. El autor sostiene que los dos rasgos más notables de las

corporaciones norteamericanas a mediados del siglo XX son «su habilidad para concentrar el poder económico» y «su habilidad para incrementar la producción y la distribución», lo que potencia su influencia política (Berle, 1954, p. 25).

Tanto los GPE como las corporaciones operan mediante la articulación de lo económico con lo político y lo social, en gran parte porque «la riqueza se casa con la riqueza». De allí que las alianzas matrimoniales y la convivencia social los consoliden, siempre y cuando no existan fisuras raciales o de origen social y geográfico, que es el caso peruano. Como dijera alguna vez Sir Joshua Child, jefe de la East India Co., la primera y más grande corporación del mundo, creada como sociedad de inversiones de aristócratas y burgueses con autorización de la corona británica para operar con exclusividad en sus colonias, una empresa gigante que simbolizaba la hegemonía marítima y comercial de Inglaterra: «el lucro y el poder van de la mano»[6]. El lucro incesante y las riquezas acumuladas en propiedad y dinero permiten a las corporaciones tener primacía como los agentes económicos más importantes, lo que «va de la mano», agregamos nosotros, con el acceso y la influencia al Estado y la influencia y reconocimiento social[7].

La expresión de uso común en los Estados Unidos, «an 800 pound gorilla», expresa bien esta realidad. Para cualquier criatura de la selva sería un error de cálculo muy grave ignorar la presencia de un gorila gigante. Y este gorila, cabe añadir, es más imponente mientras más pequeña sea la selva. Por lo mismo, en países de menor tamaño y más alta concentración de la riqueza, la necesidad de conocer los grupos de poder es mayor, pues existen pocos agentes de gran peso económico, político y social[8]. Igual sucede con las corporaciones globales cuando entran a mercados nacionales pequeños. En realidad, es tan evidente su poder empresarial que todos los reconocen como actores poderosos, aunque no entiendan bien cómo se formaron y desarrollaron y qué niveles y campos de influencia tienen más allá del mercado.

Para empezar a entenderlos debemos ver a los GPE como entidades encabezadas por empresas grandes altamente rentables, empresas que destacan como las más importantes en más de una actividad económica y que son las que tienen mayor peso y proyección en la economía nacional y continental. De los GPE nacionales y de las que logran volverse multinacionales dependen variables claves como la inversión, el empleo, el consumo, las finanzas, el desarrollo tecnológico, la infraestructura, el desarrollo territorial de localidades y regiones, la filantropía, y también, aunque de modo indirecto y menos visible, la financiación de

elecciones, la orientación de los medios de comunicación y hasta el way of life o modo de vida, por su influencia sobre sobre el consumo y la propagación de doctrinas de realización personal y el individualismo, de la mano de ideólogos liberales que defienden la propiedad privada a rajatabla y realzan la importancia de las decisiones y logros individuales. Los GPE son por tanto actores poderosos e influyentes en toda región y país y en más de un sentido porque poseen ese inmenso y variado «poder» que los asemeja a las corporaciones (Berle, 1954, pp. 32-34).

¿Quiénes expresan y personalizan el poder económico de los grupos aparte de los logos y las empresas? Obviamente, los dueños y, según los casos, los altos gerentes, los cuales pueden coincidir o no con los propietarios. Sin embargo, por extensión, también las familias de los dueños que representan en distintos grados este gran poder económico. Todos ellos conforman una élite, un grupo selecto de personas poderosas que comandan empresas conglomeradas. Al personalizar el poder económico que ostentan sus empresas obtienen prestigio, influencia política y mediática en todos los medios de comunicación, a nivel regional y nacional; y una cierta presencia social entre ricos y pobres, en parte por el prestigio que tienen o la primacía que ostentan al ser presentados como modelos de éxito, pero también por contar con recursos para distribuir o donar bienes y dinero a entidades o personas. Obviamente, para conseguir y desarrollar estas manifestaciones extraeconómicas de poder deben aprender a proyectar sus recursos materiales en otras esferas. Hay por tanto una cuestión de agency, de entenderlos como agentes, lo que requiere entender sus orígenes y el contexto en el que operan, perspectiva que desarrollaremos en este trabajo.

Esta proyección y aprendizaje no económico de los GPE se puede estimar al considerar un aspecto concreto: cómo las corporaciones pueden impulsar la cultura. En países como Estados Unidos se habla del matrimonio entre empresa y cultura para apoyar orquestas sinfónicas, óperas, museos o eventos literarios. Esta tendencia empieza tímidamente a verse en América Latina. El caso más significativo es el del magnate mexicano Carlos Slim (grupo Telmex), uno de los más importantes multimillonarios del mundo, quien imitando a sus pares norteamericanos construyó grandes museos de libre entrada en Ciudad de México. Esta élite económica tiende entonces a convertirse, siguiendo el liderazgo de los que desarrollan primero estas actividades, en una élite cultural moderna, generando un nuevo tipo de mecenazgo sin el cual las artes difícilmente se podrían desarrollar. Es una forma de redistribución controlada de recursos que los pone como filántropos o mecenas.

En resumen, cuando hablamos de GPE, su poderío debe ser entendido como una concentración de recursos materiales y capacidades económicas y extraeconómicas —que derivan de la primera— que otros actores sociales no tienen, lo que establece una jerarquía o, si se quiere, una asimetría. Este es un rasgo que se considera esencial en la caracterización de la versión latinoamericana del capitalismo (Schneider, 2014). Esta alta concentración de recursos materiales e influencias políticas y sociales hace que el resto de actores reconozcan a los GPE como un gran poder, lo cual no equivale a decir que sean omnipotentes. El hecho de que América Latina sea el continente con mayor concentración de riqueza y niveles históricamente muy altos de desigualdad, hace que esa reputación de gran poder de los GPE sea mayor que en otros continentes y sea más marcada esta jerarquía/asimetría. Al mismo tiempo, estos grupos muestran menor propensión a hacer obras filantrópicas (Slim es un caso raro), lo que hace que tengan, entre otras razones, menor legitimidad: la riqueza está más concentrada, pero se distribuye menos. Sin embargo, poco a poco, al imitar a sus pares, comienzan a realizar su propio aprendizaje filantrópico. El hecho, como veremos más adelante, de que en ciertos países las canteras de los grandes empresarios sean la clase alta y alta media, que a su vez tengan rasgos étnicos y culturales que los distinguen del resto, refuerza este rasgo elitista y marca también una distancia con el resto mayoritario de la sociedad. Insistimos entonces en que para entenderlos debemos ver más allá y más acá de la riqueza material.

Importancia y reconocimiento del Estado

Queda meridianamente claro que el poder económico de los grupos, sus dueños y directivos, no se puede ni se debe ignorar. Dada su preeminencia, los GPE deben ser identificados y conocidos por todos aquellos que quieren entender el desarrollo de un país y las regiones y localidades donde operan. Si tienen tal importancia, deben existir entidades poderosas interesadas en conocerlos, cada una con su propia razón. Empecemos considerando por qué ciertos organismos del Estado peruano y del mundo empresarial tienen interés en saber cómo se conforman los GPE.

Recordemos que los GPE están constituidos por empresas legalmente independientes que coordinan como partes de un todo, donde las más rentables operan en la Bolsa de Valores, vendiendo acciones para financiar sus operaciones, y tienen presencia determinante en el sistema financiero. El Estado los obliga a identificar a todas las empresas que conforman sus grupos para defender el interés público. La Superintendencia de Banca, Seguros y Asociaciones de Fondos de Pensiones (SBS) desarrolla un rol supervisor y regulador de las empresas financieras, en particular de los grupos que controlan los bancos, empresas de seguro, financieras y administradoras de fondos de pensiones, por lo que le interesa saber si tanto individualmente o como conglomerado pueden mantener su solvencia y estabilidad en el largo plazo. El Estado debe realizar un seguimiento de todas las empresas de un grupo, pues existe un riesgo cuando estos gigantes tienen problemas, dado que si caen generan inestabilidad, causan o agravan una crisis económica.

Otra razón para identificar a las empresas de un grupo es proteger a los agentes económicos y darles la mayor información posible sobre las empresas a las cuales se afilian, en las que invierten o en las cuales ahorran. Si una persona tiene sus ahorros, pensiones, o si compra acciones de una empresa que pertenece a un GPE, debe saber cómo está constituido el conglomerado, qué tan saludable y fuerte es. Debe poder ver el bosque, no solo el árbol. Por ello la SBS sostiene la necesidad de informarse sobre los GPE de modo que los demás agentes económicos puedan valerse de la calidad y oportunidad de la información emitida por las empresas supervisadas. Como los GPE suelen controlar los

bancos, el Estado sigue sus pasos para impedir que concentren préstamos en ellos, sea porque el banco de un GPE le puede prestar preferentemente a las empresas de su propio grupo, lo que representa una mala política de mercado y conlleva un posible riesgo especulativo, o porque realizan préstamos cruzados, donde un banco le presta a un GPE para que otro le preste al primero, a fin de evitar las normas que limitan los autopréstamos, que impiden al resto de agentes económicos tener iguales oportunidades de crédito.

Aparte de la SBS, existen otras dos instituciones del Estado que identifican y hacen seguimiento a los grupos e indican su importancia. La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), entidad que administra los impuestos internos y externos y les sigue la pista por ser principales contribuyentes y debido a que las empresas de un mismo grupo pueden hacer transacciones entre sí y rebajar artificialmente el pago de impuestos. Al controlar los precios de transferencia gracias a su carácter multiempresarial —lo que se agrava en el caso de empresas offshore—, un GPE puede incurrir en evasión, elusión o defraudación tributaria. Esta probabilidad es más alta por su poder y estructura diversificada y global. Si las empresas están en varios países y algunas de ellas operan en paraísos tributarios, la probabilidad de estos delitos tributarios aumenta.

Al respecto Sanfuentes, un estudioso de los GPE en Chile, sostiene:

> […] la organización en grupo, sobre todo cuando ella se basa en formas de integración vertical, es particularmente adecuada para la evasión tributaria, especialmente la de índole legal, mediante las transferencias de ingresos desde aquellas empresas con utilidad a las que experimentan pérdidas, lo cual se ve facilitado por transacciones e imputaciones externas. La profusión de formas societarias complejas tiende a oscurecer la verdadera composición patrimonial y dificultar el control de los impuestos (1984, p. 138).

Finalmente, también tenemos entidades privadas interesadas en seguirle la pista a los GPE. Revistas y suplementos especializados internacionales, continentales y nacionales como Forbes, Fortune, América Economía o Peru: The Top 10,000 Companies hacen seguimiento a los grupos para informar a los agentes del

mercado acerca de su poder e importancia multisectorial. Estas revistas publican de modo regular un ranking de grupos de poder de acuerdo a uno o varios indicadores, como el volumen de ventas, el valor de los activos o las utilidades, para saber quiénes son y cuánto poder de mercado ostentan. Esta información es útil para el mercado: sirve para conocer qué tan solventes son y en qué nichos concentran sus inversiones, información indispensable para reducir riesgos y aprovechar oportunidades. Sus principales usuarios, cabe señalar, son las propias empresas.

En suma, tanto organismos claves del Estado como del mercado están interesados en identificar y seguir el comportamiento de los GPE, reconociendo de ese modo su estatus especial de grandes agentes económicos diversificados. Por lo mismo, toda otra institución importante que interactúa con los GPE (gobiernos regionales, municipalidades, universidades, ONG, partidos políticos) requiere conocer cómo impactan sobre la realidad económica y la política nacional, regional y local, por su carácter de actor principal del mercado.

[4] Entrevista a Pedro Brescia, El Mundo, 10 de mayo de 1995, p. 4.

[5] Respecto a esta última dimensión, cabe mencionar que algunos años más tarde de la compra del Banco Continental por Brescia y el BBVA, organizaron una fundación dedicada a la difusión de la cultura y fundaron una entidad para coordinar toda la acción de «responsabilidad social» de sus numerosas empresas.

[6] Los holandeses y franceses crearon corporaciones similares.

[7] Child provenía de una familia mercante de Londres y amasó una considerable fortuna como proveedor de las navieras británicas en la época en que se comenzó a construir el Imperio. Hacia 1650 era uno de sus principales accionistas, además de importante miembro del Parlamento. Sabía de qué hablaba.

[8] Una analogía parecida es que los GPE son peces grandes en pecera chica.

Capítulo 2

Breve historia de los grupos económicos

Antes de definir mejor a los GPE, conviene hacer un poco de historia de la gran empresa conglomerada, forma que corresponde a una fase avanzada del capitalismo generada por una acumulación extrema de capital y oportunidades de inversión en más de una empresa. Estrictamente hablando, para el caso de América Latina los especialistas comenzaron a hacer referencia a grupos, fueran nacionales o extranjeros, recién en los últimos cincuenta o sesenta años, aunque en los países de capitalismo originario la historia es bastante más larga pues empieza con las empresas corporativas coloniales y sigue con los grandes oligopolios que surgieron en la segunda revolución industrial de fines del siglo XIX y comienzos del siglo XX. Presentamos un breve balance[9].

De oligarquía a gran burguesía

A pesar de las evidencias, la tendencia al gigantismo empresarial no se identificó de manera adecuada debido a la teoría económica que predominó entre los científicos sociales. Cuando Adam Smith publicó su libro La riqueza de las naciones en 1776, presentó un modelo de mercado donde pequeños y medianos productores y consumidores encontraban un equilibrio en función a las leyes de la oferta y la demanda que se reflejaba en el precio. El fundador de la ciencia económica desarrolló esta teoría como una crítica al mercantilismo imperial europeo, argumentando que la riqueza se generaba mejor «sin Estado», es decir, sin mayores controles, dejando libre al mercado, planteando que en la economía todos los individuos podían prosperar y ello, en sí mismo, hacía fuertes a las naciones. Smith, sin embargo, ensimismado con el mecanismo de mercado más que con sus unidades, no se preguntaba por qué el mercado tiende a formar empresas cada vez más grandes y qué consecuencias acarrea esta acumulación acelerada del capital.

Recordemos que cuando publica su opus magna, Inglaterra y Escocia estaban pasando por la primera revolución industrial (la máquina de vapor la produjo industrialmente su paisano James Watts en 1775) y se empezaba a construir el formidable Imperio británico. La East India Company (1600-1858), primera manifestación del gigantismo empresarial en la etapa del capitalismo comercial, la compañía más grande del mundo, operaba con permiso real y reunía a varios inversionistas (charters). Se trataba de una riqueza concentrada que asume una forma empresarial mundial y que, por lo tanto, no se generaba en una lógica de mercado libre sino de preferencias obtenidas por la corona en un momento expansivo global.

La East India Co. tenía toda clase de privilegios en el manejo del comercio internacional, llegando incluso a administrar la gran colonia de la India. Smith, que trabajó por un tiempo para la East India Co., criticó en su libro las medidas proteccionistas de todo tipo, sea a favor de gigantes empresariales como la East India Co. o de los gremios de artesanos, pues estaba también contra este tipo de mercantilismo basado en «corporaciones profesionales». Smith condenaba los privilegios que limitan la competencia: «El privilegio exclusivo de un comercio

de corporaciones (incorporated trade) necesariamente restringe la competencia… a aquellos que son del libre comercio» (traducción libre) (1986, p. 22). Sin embargo, su modelo de mercado no reconocía la importancia de la tendencia, ya manifiesta en su tiempo, a concentrar capitales que empezaban de abajo en competencia con otros. Cuando el libro salió publicado, existían grandes industrias en Glasgow, ciudad donde residía Smith, tendencia que ya se estaba manifestando, pero que recibiría la atención de otra generación de economistas.

Varios siglos después, luego de una larga etapa de expansión capitalista, se comenzó a ver el problema generalizado de la existencia de gigantes empresariales y se desató la discusión entre los economistas y los hacedores de políticas públicas sobre cómo regularlos, pues al imponer precios afectaban la dinámica de libre mercado. Durante la segunda revolución industrial, liderada por los Estados Unidos (esa antigua colonia que se separó del Imperio Británico también en 1776), aparecieron grandes empresas que aumentaron de tamaño y capacidad productiva en base a mejoras tecnológicas como el motor de combustión, la electricidad y otras innovaciones. En esa fase de capitalismo avanzado de fines del siglo XIX apareció la corporación moderna y con ella también los trusts o carteles (asociación de corporaciones en una actividad para fijar precios), que indicaban que la gran empresa había acumulado un poder enorme en sectores económicos altamente rentables, tanto productivos como financieros, formándose un tipo de capital monopolista que generaba problemas de competencia injusta o eliminación de la competencia. Para esa fecha se activa la sociedad civil a través de los sindicatos, los partidos de masas y la extensión del derecho al voto. Como intentamos hacer un breve recuento histórico, nos limitaremos a mencionar que fue luego de intensos debates sobre la libertad económica y los imperativos sociales que se generó una reacción de los gobiernos en los Estados Unidos y Europa que terminaron proponiendo limitar el tamaño de los conglomerados y prohibir las prácticas que afectaban o eliminaban la competencia, siguiendo las teorías de Smith de salvaguardar el libre mercado, pero identificando peligros derivados de una extrema concentración del poder.

Continuemos con este recuento y trasladémonos a otra realidad económica, una donde la conglomeración en la forma de GPE fue un fenómeno tardío y limitado. Durante la Colonia, en América Latina —región colonizada por España y Portugal, potencias rentistas atadas a las políticas mercantilistas— existía concentración en la forma de grandes comerciantes y productores, pero no grandes empresas industriales, excepto algunos grandes obrajes textiles que

usaban tecnologías primitivas. Estas ni siquiera aparecieron con la independencia, en la primera mitad del siglo XIX, sino más tarde, una vez que la economía se incorporó al mercado mundial y surgieron grandes casas comerciales importadoras y enclaves productores de materias primas. El capitalismo de América Latina, comparado al anglosajón, era no solo atrasado y fuertemente jerárquico sino internamente débil. Se especializaba en producir commodities gracias a la renta de la tierra y no en desarrollar manufacturas en base a innovaciones. A falta de empuje interno, cuando se abrió el mercado luego de la independencia, y se introdujo poco a poco el derecho comercial y las sociedades anónimas, fueron los extranjeros más que los locales quienes fundaron los primeros grandes enclaves extractivos y casas comerciales.

En el caso del Perú este proceso empezó con el auge del guano (1840-1860), la primera bonanza exportadora del Perú republicano, con la inauguración de casas comerciales inglesas —recordemos que Inglaterra era la potencia comercial e industrial dominante— y otras francesas, alemanas y norteamericanas. Luego vino la Guerra con Chile (1879-1883) y posteriormente la reconstrucción en 1895 con Piérola. La República Aristocrática que surgió a fines del siglo XIX, al iniciar un periodo de paz y crecimiento, se caracterizó por ser un régimen que impulsó el modelo primario-exportador y provocó la aparición de una nueva generación de grandes bancos, casas comerciales, algodoneras y azucareras, minas, refinerías y campamentos petroleros. Es recién a partir de fines del siglo XIX que surgieron formas más modernas de gran empresa extranjera y algunas nacionales, sin que el país, salvo algunos bienes de consumo como textiles o bebidas, llegase a desarrollar una variada y pujante industria manufacturera. Las leyes eran liberales en nombre y servían para proteger a la oligarquía y concentrar la propiedad, así fueran delictivamente, más que para nivelar la cancha y dejar que el mercado produjera empresarios (Trazegnies, 1979, p. 32).

El desarrollo capitalista peruano de inicios del siglo XX respondía ante todo a estímulos externos y satisfacía el «hambre de materias primas» de los países avanzados —que a su vez le vendían manufacturas y le concedían préstamos— gracias a su notable producción de productos primarios agrícolas y mineros. Los países industrializados como los Estados Unidos, que influían cada vez más en el Perú y pronto desplazarían al Imperio británico, necesitaban insumos de países especializados en materias primas para transformarlos en bienes que luego vendían en todo el mundo. Cabe anotar que en el Perú también aparecieron en esa fase grandes bancos nacionales y extranjeros y compañías de seguros. El gigantismo extractivo se combinó con el gigantismo financiero, pero

concentrando el crédito en las grandes haciendas y enclaves. Entre 1910 y 1920 llegó el desarrollo agroexportador de la costa, lo que dio origen a las desmotadoras de algodón e ingenios azucareros, y las grandes minas y petroleras, que instalaron fundiciones y refinerías. Ocurrió por algunos años la fiebre del caucho para abastecer la demanda de los fabricantes de autos y bicicletas, y el auge de la lana en el sur para las industrias textiles. Ambos productos se exportaban con escaso nivel de transformación. La fiebre de la cocaína para fines farmacéuticos, sin embargo, dio lugar a la instalación de plantas de secado y cocaína legales, pero la demanda no era muy alta en ese entonces. Surgieron también algunas grandes industrias textiles, madereras, de bebidas y de otros bienes intermedios y de consumo, pero sin liderar la transformación industrial sino como un subproducto de la economía primario-exportadora dirigida por grandes propietarios nacionales y extranjeros.

Mientras tanto, en Brasil, Argentina, México, Chile y otros países más avanzados, las industrias se habían llegado a desarrollar antes que en el Perú, concentrando la producción manufacturera en bienes de consumo (Cardoso & Faletto, 1969). Cabe anotar que esos países recibieron mayor migración europea y, salvo Chile, eran de mayor tamaño y mejor conexión con las grandes rutas del comercio mundial. Allí surgieron los primeros GPE, particularmente en Sao Paulo, Ciudad de México, Monterrey, Buenos Aires y Santiago. En países como el nuestro las corporaciones extranjeras tuvieron una fuerza considerable, mientras en otros, como los países centroamericanos, se concentraron en exportar un producto principal, quedando atados con más fuerza al extractivismo, fuera agrario o minero. El Perú fue un caso peculiar, pues contaba con una economía extractiva diversificada, con distintos productos exportables minerales y agrícolas, una banca fuerte asociada a ellos y al boom urbano que comenzaba en Lima, pero exhibiendo un desarrollo incipiente de la manufactura (Thorp & Bertram, 1978).

De este modo, mientras en los países desarrollados aparecían corporaciones modernas capaces de producir tecnología de avanzada y proyectarse al mundo, en el Perú y América Latina aparecían grandes empresas que importaban tecnología y operaban asociados con el capital extranjero o este se insertaba directamente como gran empresa. Se formó así, siguiendo la política de libre mercado, y en gran parte debido a sus debilidades, una estructura económica dependiente, siendo los países una suerte de anexo del mercado mundial (mientras más primario-exportador, más dependiente), cuyo rol era consumir lo que no producía vía importaciones y exportar materias primas con bajo valor

agregado. Era, además, una economía atada a los vaivenes de auge y caída del mercado mundial y altamente concentrada en un puñado de grandes unidades productivas nacionales y extranjeras.

Las diferencias entre países como los Estados Unidos y sus vecinos latinoamericanos no eran solo de tamaño, tipos de productos exportables, tecnología y grado de dependencia, sino de transformación interna de las empresas y de su base legal. La década de 1930 vio esta transición del capitalismo familiar al capitalismo corporativo anglosajón, de la riqueza manifiesta y personal a la riqueza escondida e impersonal que vino con la bolsa de valores y las sociedades por acciones.

Ferdinand Lundberg, autor del libro America´s 60 families publicado por primera vez en 1937, sostenía que:

Los Estados Unidos son poseídos y dominados hoy por una jerarquía de las sesenta familias más ricas, seguidas de no menos de noventa familias de menor riqueza […] Estas familias son el centro viviente de la moderna oligarquía industrial que domina el país, funcionando discretamente en una democracia de jure y formando por lo bajo un gobierno de facto, absolutista y plutocrático […] (traducción libre) (1940, p. 3).

Era una época de transición de lo familiar a lo corporativo en los Estados Unidos, donde la riqueza empresarial todavía se identificaba con apellidos más que con logotipos, y que generaba sentimientos de envidia, resentimiento o admiración. Los grandes millonarios eran vistos como robber barons. A magnates desenfadados, como el banquero J.P, Morgan, no le importaba lo que pensaran de él. Su yate se llamaba «Corsair», en directa alusión a su supuesto pariente el corsario Henry Morgan. La reputación no les preocupaba, pero al mismo tiempo ricos petroleros como Rockefeller comenzaron a presentarse, para superar su mala imagen, como grandes filántropos. Habían acumulado tanta riqueza que bien podían dedicar una parte a fundaciones.

La década de 1930 también dio lugar al ocultamiento de la riqueza personal y familiar, al principio en sus propios países y luego en lugares lejanos. Autores como Berle y Means, que conocían el sistema por dentro por ser abogados de

corporaciones, mejor incluso que periodistas como Lundberg, argumentaban que comenzaba a surgir el nuevo poder impersonal de las corporaciones que operaban en bolsa y ocultaban la riqueza bajo la forma de los holding companies. El hecho que los Estados cobraran impuesto a la renta y que se generara una discusión pública sobre los dueños de la riqueza, obligó a los ricos a desarrollar formas de ocultar la propiedad, no solo en holdings sino también en cuentas cifradas en bancos, o en lugares lejanos, que luego de la Segunda Guerra Mundial y la descolonización darían lugar a la aparición de numerosos paraísos fiscales, siendo el primero las islas Caimán. La aparición de los holding companies, las cuentas cifradas y los paraísos fiscales permitió el ocultamiento de la riqueza y favoreció su despersonalización.

Poco a poco, de la mano de varios cambios institucionales, comenzó a personalizarse una nueva figura: el gerente (Galbraith, 1958, p. 76). Mientras el mercado de valores permitía a los ricos y a las empresas invertir en distintas proporciones en cientos o miles de empresas, estabilizando de ese modo la tasa de ganancia o la renta, el holding company les permitía esconderla, porque se hacía más difícil saber quién era dueño de qué empresas. El personaje central comenzó a ser el gerente, la figura visible de la gran empresa, que pasó a integrar las filas de los poderosos al dirigir las grandes corporaciones, y que, por sus habilidades para aumentar la riqueza de los propietarios, pasaron en algunos casos a ser dueños de paquetes de acciones.

La corporación moderna, al menos la más avanzada, comenzó a ser cada vez más comandada por gerentes, debido al tamaño alcanzado y a los cambios en el mercado de capitales. Habían generado una mayor escala de producción y de ámbito de operaciones, y una sofisticación administrativa y tecnológica que llevaba a las empresas a capitalizarse en bolsa vendiendo miles de acciones y generando alianzas de accionistas que colocaban a un gerente al mando de la corporación. De ese modo, gracias a la bolsa y al mercado de valores se fue superando el capitalismo familiar, al mismo tiempo que las familias diversificaron sus fuentes de renta al comprar acciones en múltiples empresas. También fueron dominando el mercado mundial, convirtiéndose en las nuevas versiones de empresas antiguas como la East India Co., naciendo de ese modo un nuevo término: empresas multinacionales, de las cuales hablaremos en mayor detalle más adelante.

Los GPE intentaron aferrarse al viejo modelo de empresa familiar, facilitado por el hecho que tenían accionariados menos dispersos y mayor renuencia a

incorporar gerentes con poder, manteniendo, si la situación lo permitía, a los jefes familiares. Sin embargo, a partir de la década de 1990, a medida que crecieron en tamaño y operaron en diversos mercados, entran a una lógica de competencia internacional e inician la tendencia al gerencialismo.

Cabe anotar que esta tendencia no debe ser exagerada, en tanto el capitalismo familiar no desaparece ni siquiera en los países desarrollados. Tomemos en cuenta que muchas empresas se abstienen de participar en la bolsa, manteniendo la propiedad en las familias, o surgen otras nuevas que concentran la propiedad y la gestión en los fundadores, como son los casos de Koch Brothers o Rupert Murdoch, por mencionar dos gigantes globales.

Steve Fraser, en un balance sobre las actitudes de los grandes capitalistas del siglo XXI, considera que este capitalismo familiar moderno es muy celoso de su autonomía y la guardan mientras pueden: «Ellos protegen sus santuarios empresariales manteniéndolos privados, siendo recelosos pues no quieren depender mucho de fuentes externas de capital en tanto podría interferir con su libertad de hacer lo que quieren con la fortuna que han amasado» (traducción libre) (2014).

El cambio consiste entonces en la aparición y predominio de las grandes corporaciones modernas impersonales que operan en bolsa, dirigidas por gerentes o jefes familiares que todavía mantienen el mando o el control de buena parte de las acciones, en lugar de empresas netamente familiares que no operan en bolsa. En países como el Perú, la tendencia de los grupos limeños fue más bien diversificar el capital y contratar más gerentes, manteniendo el mando si podían hacerlo. Sin embargo, con pocas excepciones, los grupos provincianos se aferran al control mayoritario o total de la propiedad e insisten en que la jefatura debe estar en manos de alguien de la familia, preocupados en cómo asegurar la sucesión. Estas diferencias las veremos en detalle cuando analicemos los GPE peruanos caso por caso.

Una corporación global o nacional es dirigida por un Chief Executive Officer (CEO), que maneja y planifica la oferta y la demanda de sus productos a través de su directorio (Board of Directors). En contraste, los GPE de ayer y hoy son todavía una expresión de personas y familias, en las cuales el CEO es el propietario y muchos directores pertenecen a las familias propietarias, aunque tienden a incorporar a gerentes no propietarios cuando faltan capacidades gerenciales en la familia o se expanden tanto que requieren contratar personal

fuera del círculo familiar y amical para manejarse en un mundo más competitivo. Los GPE peruanos y latinoamericanos, de acuerdo al ritmo en que avanzan sus sistemas legales y mercado de valores, han comenzado a financiarse más en bolsa, tanto local como internacional, y recién se están acostumbrando a tener el control del grupo sin una alta posesión de acciones.

El GPE peruano y latinoamericano es entonces un híbrido. Toma lo que le conviene de los modelos de corporaciones extranjeras, pero mantiene mientras puede un control y un estilo más familiar que gerencial, manteniendo un rasgo personalizado de poder antes que uno despersonalizado. Más adelante daremos más luces conceptuales al respecto para entender con mayor profundidad el tema de fondo: la relación y separación entre propiedad y gestión.

Volvamos a nuestro breve recuento histórico. Hacia comienzos del siglo XX se nota ya la presencia de la gran empresa en el Perú, representada por las corporaciones extranjeras y nacionales dueñas de casas algodoneras, como Anderson & Clayton, enclaves petroleros y mineros como International Petroleum Co. y Cerro Corporation; bancos como el Alemán Transatlántico, el Banco del Perú y Londres y el Banco Italiano (fundado por inmigrantes como Brescia, Nicolini, Raffo, Verme y otros); y poderosas casas comerciales norteamericanas como Grace & Co., que manejaba los ferrocarriles, el comercio naviero del Pacífico, haciendas azucareras y minas. Entre los peruanos de origen destacaban los terratenientes, fortunas financieras e industriales como los Prado o industriales como los Bentín, de la cervecería Backus & Johnston, que compraron la fábrica a inmigrantes norteamericanos.

Como puede deducirse de este recuento, no existían grandes empresarios de origen popular o etnias dominadas. Obviamente, tampoco existían en países como Estados Unidos, donde los afroamericanos y los indígenas estaban al margen del sistema, pero la diferencia social consistía en que en Estados Unidos tenían, además de una élite más capitalista que aristocrática, una gran clase media y trabajadora de origen europeo de donde también salían grandes fortunas. En el Perú los pobres indígenas y mestizos eran una mayoría. El contexto social, por lo tanto, marca diferencias en el tipo de empresariado que se forma, por ser reflejo de las oportunidades y limitaciones de un tipo de sociedad que la propia economía no puede modificar rápidamente.

Una revisión del Directorio de la Industria Peruana, publicado en 1924, muestra la abrumadora presencia de los inmigrantes extranjeros, las grandes familias

peruanas y los enclaves y casas comerciales extranjeras en todo el país, no solo entre las grandes empresas sino también entre las industrias medianas y pequeñas. Entre los anunciantes, el único empresario emergente que pagó por publicidad fue Cíntaro Tominaba, industrial de origen japonés que tenía una fábrica de artículos de jebe y un aserradero (Sociedad Nacional de Industrias, 1924). El resto eran de origen aristocrático o inmigrantes europeos que vinieron con capitales, como los Piaggio, o los hicieron rápidamente como los Brescia o Romero.

Aunque existía concentración y diversificación, no se hacía referencia a los grupos nacionales debido a la lentitud con que se formaron las empresas y por el bajo nivel de desarrollo del mercado de capitales. Se seguía usando un lenguaje del pasado, se hablaba de fortunas familiares y no de accionistas, de haciendas más que de empresas, de dueños más que gerentes, de grandes familias más que de grandes empresarios, de oligarquías antes que de burguesías.

El término «oligarquía terrateniente» se usaba en esa época para referirse a las grandes fortunas con nombre y apellido, que eran mayormente peruanas, aunque existían unos cuantos, pero muy poderosos, latifundios extranjeros. El poder de esta élite agraria y propietaria se medía principalmente por el número de hectáreas y la extensión de sus propiedades urbanas, y sus apellidos eran sinónimo de poder, prestigio social e influencia política. Sin embargo, ya comenzaba a desarrollarse lentamente el fenómeno de los grupos de poder. Si observamos el caso del imperio Prado a mediados del siglo XX, se trataba de una familia con tierras urbanas, bancos y seguros, periódicos e industrias textiles. Este grupo de poder, llamado imperio por la riqueza que ostentaba, combinaba tamaño y diversificación, aunque se veían y comportaban como aristócratas. En las provincias existían grupos comerciales-terratenientes como los Romero de Piura, que poseían haciendas algodoneras, arroceras, ganaderas y de frutales, además de casas comerciales, urbanizadoras, agencia de aduanas, navieras e industriales. Adicionalmente, eran accionistas minoritarios de bancos, seguros e industrias textiles, pero se les veía como terratenientes, o en todo caso como comerciantes que se proyectaron a la tierra y se integraron a las filas de la oligarquía.

La opinión pública, quizás por falta de estudios, no percibía que existía una mayor diversidad al interior de ese conjunto aparentemente homogéneo de grandes familias oligárquicas. Portocarrero Suárez (2013), en una investigación detallada de las grandes fortunas peruanas de la primera mitad del siglo XX, ha

desestimado la tesis de esta supuesta homogeneidad, argumentando que en realidad existió una fuerte diversidad interna y diferenciando fortunas rentistas de fortunas empresariales. En nuestro caso, argumentamos que hoy existen fortunas rentistas y empresariales también, pero que a diferencia de ayer, ya no hay oligarquía ni haciendas sino empresariado y agroindustrias organizados como GPE de distintos orígenes, de modo que el núcleo más avanzado de la clase empresarial es más capitalista, pero es al mismo tiempo fuertemente heterogéneo en su interior.

En el periodo formativo oligárquico existían en forma primaria sociedades por acciones, como las sociedades agrícolas y ganaderas, pero las acciones se concentraban en una o varias familias emparentadas o enlazadas amicalmente (Valderrama & Ludman, 1979). La forma jurídica «sociedades» no servía para desconcentrar la riqueza y permitir la entrada de sangre nueva sino para perpetuar o ampliar las jerarquías establecidas. No aparecía todavía un mercado de capitales generalizado, que ya existía en los países desarrollados y que favoreció la aparición y desarrollo de la corporación gigante impersonal en plena revolución industrial. Mientras en países como Estados Unidos las empresas podían financiar su expansión mediante la emisión de acciones que eran compradas en distintas proporciones por inversionistas de todo tipo, dispersando y despersonalizando la propiedad, en el Perú y América Latina las acciones se vendían y negociaban entre familias y algunas corporaciones, es decir, más con una lógica de arreglos interfamiliares y amicales exclusivista, que incluía alianzas con el capital extranjero de origen europeo, dada la afinidad cultural existente, y no siguiendo la lógica de compras y ventas de acciones al mejor postor en la fría lógica del mercado.

La Bolsa de Nueva York (New York Stock Exchange), por ejemplo, se fundó en 1882 y en la década de 1920 ingresó a una fase de actividad frenética. En contraste, simplemente para hacer un breve paralelo, el mercado de valores de Lima funcionó durante décadas como Bolsa de Comercio, y recién se fundó propiamente en 1972, adoptando el nombre de Bolsa de Valores de Lima, lo que indica el lento desarrollo del mercado de capitales. El resto de empresas, o ese híbrido de hacienda y empresa llamado Sociedad Agrícola, seguían en manos de familias y amigos, a veces con accionistas extranjeros, todos personajes de la misma estructura social. No solo existía jerarquía, sino exclusividad y dificultad de acceso, lo que marcaba su carácter elitista de una manera más fuerte.

En las décadas de 1950 y 1960, momento de transición del país de una vida

agraria y provinciana a una más industrial y urbana que luego se desarrollaría en forma caótica y a gran velocidad, todavía se llamaba a las grandes familias propietarias oligarcas, aunque ellas preferían llamarse fuerzas vivas, como si dirigieran la propia vida. Pero, como hemos anotado líneas arriba, se trataba más de una imagen de poder que de una realidad, dado el cambio socioeconómico en curso, cuya vigencia nominativa era entendible por el lento desarrollo de formas empresariales modernas y la vigencia de valores aristocráticos. Recién en la segunda mitad del siglo XX el capitalismo comenzó a cambiar con mayor rapidez, dando lugar a procesos modernos de concentración en la forma de GPE. En este periodo algunas actividades importantes, como la minería de tajo abierto, estuvieron concentradas desde un inicio gracias a megaproyectos de multinacionales en cobre y hierro. En los negocios urbano-industriales (finanzas, industrias, construcción, bienes raíces, salvo excepciones como las automotrices) y la pesca de exportación (harina, pescado enlatado) entraron numerosos capitales pequeños y medianos que luego, dada la velocidad del cambio económico, terminarían formando grandes empresas. Al fortalecerse el proceso de acumulación en estas actividades de ancha base, los capitales más fuertes, aquellos comandados por los empresarios con mayor visión de las oportunidades que les daba el nuevo horizonte económico, comenzaran finalmente a conglomerarse y formar GPE. Al principio fueron en su gran mayoría limeños y ciertamente solo provenientes de «familias decentes», expresando en algunos casos una integración de familias antiguas de origen español con familias de europeos inmigrantes que lograron acumular fortunas. Estaba terminando el periodo oligárquico y de haciendas, y comenzaba el periodo burgués y de modernos conglomerados, pero las tradiciones y los imaginarios de poder oligárquico y aristocrático persistían.

En realidad, el fenómeno del urbanismo y la migración masiva fueron los dos grandes factores que finalmente rompieron las ataduras del Perú con el molde oligárquico de propiedad y gestión, de explotación colonialista de la mano de obra, y abrió las puertas a una dinámica capitalista más variada y competitiva, aunque igualmente concentrada, pero sin llegar a superar la herencia clasificatoria racista que Aníbal Quijano llama colonialidad (2014, pp. 285-286). De allí que se comenzara a hablar de «capitalismo cholo», aludiendo a esta clasificación racial de origen colonial. Pero esa era precisamente la diferencia a tomar en cuenta: aparecerían nuevas caras, nuevos apellidos, pero las barreras no eran solo económicas. No bastaba tener riqueza. La superación de la fase oligárquica no estaría determinada solo ni principalmente por dinámicas económicas sino por procesos políticos como el golpe de Velasco de 1968. El

inicio del cambio entre las élites se daría primero en Lima, y luego, a medida que explosionaba la migración, crecía la población urbana y se desarrollan nuevas y variadas formas de acumulación, comenzó una diferenciación nueva con la aparición de los grupos provincianos emergentes.

Si bien durante la segunda mitad del siglo XX surgieron nuevas fuentes de riqueza, la concentración de la propiedad todavía era alta, pero de nueva forma. Primero, la concentración giró más claramente en torno a grandes empresas modernas. Segundo, cambió su visibilidad al ubicarse en las grandes ciudades, en ámbitos y sectores donde convivían con miles de empresas de menor tamaño, aunque esto era menos evidente en el campo, donde las grandes haciendas y los Company Towns seguían predominando. Tercero, por ser entidades legalmente independientes, donde no se identificaba bien todavía a qué GPE pertenecían. Cuarto, se aceleró la entrada del capital extranjero, que en algunos casos se asoció con capitales nacionales que quedaron en calidad de socios menores. En esta fase se dieron mayores posibilidades de legitimación empresarial al surgir nuevos empresarios y una incipiente clase gerencial. Se estaba pasando lentamente de una cultura oligárquica-aristocrática a una burguesa-empresarial, pero sin que las imágenes y brillo de la primera, y todo lo que conlleva como jerarquía social, desaparecieran por completo.

Se comenzaron a desarrollar teorías y prácticas «gerencialistas» auspiciadas por nuevas instituciones educativas como el Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE, fundada en 1959), entidad sin fines de lucro dedicada a dedicada a «la formación y perfeccionamiento de empresarios y ejecutivos, en beneficio de la empresa y el desarrollo del país». También empujó el cambio la aparición de la Escuela Superior de Administración de Negocios (ESAN, fundada en 1963) para formar gerentes con postgrados que siguieron los modelos educativos norteamericanos. Estas dos instituciones modernas criticaban veladamente al capitalismo familiar todavía vigente. Por ejemplo, IPAE insistía en que «el gerente se hace, no nace». A los gerentes y los nuevos empresarios urbanos, que seguían proviniendo de la clase media, se les veía más como poder económico emergente, sin llegar a demostrar gran poder social y político, tanto por estar a la sombra de la oligarquía como por no haber aprendido todavía a usar bien los resortes del poder, incluyendo los medios de comunicación.

En la década de 1960, el comando de la economía fue pasando finalmente de la oligarquía agraria a la burguesía urbano-costeña, es decir, a industriales,

pesqueros, constructores, comerciantes y empresarios de otros orígenes (algunos proyectándose desde la agricultura). Esto dio origen a los primeros GPE modernos, concentrados inicialmente en Lima, ciudad que refuerza su preeminencia en todo sentido, dando lugar a un poder limeño más acentuado que nunca, proceso que completaría Velasco con sus reformas. La pujanza de esta generación de empresarios y la aparición de los primeros GPE se expresó en los cambios en los pesos relativos de la industria manufacturera. La década de 1960 fue entonces un periodo de transición hegemónica. Los nuevos GPE limeños empezaban a despuntar económicamente, pero todavía no habían construido su hegemonía política. Seguían a la sombra de los terratenientes y las viejas familias, que acentuaron su presencia política al defender sus tierras de proyectos como la reforma agraria, intentando frenar la ola de invasiones de tierras que comenzó a desarrollarse durante el gobierno de Fernando Belaunde (1963-1968).

La oligarquía agraria, el antiguo poder hegemónico, mantenía una reputación de poderosa por su capital político, aunque este ya no correspondiera a su poder económico. Valderrama y Ludman, en un libro publicado después de la Reforma Agraria —que en 1969 liquidó el poder de la oligarquía agraria con la expropiación masiva de haciendas y la liquidación del Grupo Prado—, interpretaron con acierto que, a pesar de los cambios económicos en la pesquería y las actividades urbano-industriales, «los sectores agrarios» continuaron desempeñando "un papel preponderante" en la vida política» (1979, p. 49). Esta reforma agraria fue nacional, pues desarticuló a todos los terratenientes, sean modernos o tradicionales, empresariales o aristocráticos, productivos o rentistas, y tuvo el efecto no buscado de acentuar la hegemonía de Lima en todo sentido por vaciar de las élites a las provincias. Anotemos que, salvo en casos excepcionales de ciudades intermedias como Arequipa, más dinámicas tanto desde un punto de vista industrial como comercial, o ciertas actividades económicas como la pesca, el fenómeno de los GPE tendió a ser en un inicio un fenómeno esencialmente limeño. Solo décadas más tarde comenzaron a emerger por primera vez en nuestra historia GPE de origen provinciano y popular que se convirtieron en GPE nacionales y hasta internacionales.

Este cambio ocurrió gracias a la urbanización y la reforma agraria, al liquidar las viejas formas de hacer fortuna o vivir de rentas y dar lugar, con un mayor desarrollo del mercado interno y las ciudades, a nuevas formas de acumulación. La reforma agraria de 1969 liquidó con gran efectividad al viejo poder terrateniente tradicional o moderno en todos los valles y pampas del país, y

aunque reforzó al inicio las formas comunitarias de propiedad y las empresas estatales, terminó centralizando el poder económico en la gran urbe limeña, y en menor medida en las ciudades intermedias, cuya población creció exponencialmente.

Los GPE hacen su aparición

Los primeros grupos fueron principalmente industriales y financieros y se concentraron en Lima, la enorme ciudad capital donde se ubicaba la banca y gran parte de la manufactura, en momentos que la política económica giraba del libre mercado al proteccionismo, fenómeno típico de la década de 1960 y que duró, con altos y bajos, hasta 1990.

La primera referencia académica en el Perú sobre los GPE corresponde a Espinoza y Osorio (1972). Este par de investigadores usaron indicadores estadísticos que permitían clasificarlos según su peso o importancia. Los GPE se formaban a medida que la empresa madre, gracias a su alto nivel de ganancia y a la financiación, se fue diversificando hasta llegar a ser un conglomerado. La importancia de este estudio consiste en que los autores llamaron la atención sobre la concentración del poder económico en la industria manufacturera. Lo hicieron en base a datos de 1968, antes del gran quiebre político del gobierno de Velasco, que modificó las estructuras de propiedad y aceleró la urbanización y la integración del país. Espinoza y Osorio identificaron grupos o «constelaciones» (varios grupos y familias que tenían inversiones cruzadas), lo que demostraba tanto su visibilidad y pujanza como la atracción de capitales nacionales de diversos sectores y capital extranjero hacia actividades urbano-industriales. Este fenómeno ya lo había notado Malpica, otro investigador destacado, cuando publicó su libro Los dueños del Perú en 1963, libro que se concentraba principalmente en la vieja oligarquía, aunque indicaba que se estaba expandiendo a nuevas actividades. De acuerdo a Espinoza y Osorio, muchos de los capitales nacionales provenían de sectores tradicionales de la economía, y que «en la mayor parte de los casos son socios menores del capital extranjero», dos importantes comprobaciones (1972, pp. 39-40). Los autores sostenían que el capitalismo peruano pasaba «de la especialización a la diversificación», identificando una «tendencia a la formación del conglomerado», un fenómeno de «articulación empresarial» nuevo. La modernización capitalista había terminado de manifestarse en un país que ahora generaba nuevas fuentes de riqueza ubicadas en la ciudad, en sus nuevos centros financieros e industriales.

A partir del decenio del gobierno de Fujimori (1990-2000), cuando los GPE

reinan sin problemas luego del eclipse del periodo populista y estatista, se fortalecen todavía más con la privatización de las empresas públicas, la apertura al mercado mundial y la firma de tratados de libre comercio. Estos distintos procesos, particularmente la apertura del mercado, depuraron internamente a los GPE surgidos desde los años 1960, e hicieron que surgieran otros nuevos, tanto en Lima como en provincias, donde la caída de la vieja oligarquía terrateniente tuvo efectos mayores, reforzando el centralismo económico limeño. Aparecieron entonces los grupos en las actividades urbano-industriales y en las industrias extractivas, tanto tradicionales como la producción de azúcar y algunas nuevas como las de café o espárragos, y la minería de oro. Al mismo tiempo, como hongos bajo la lluvia, aparecieron una serie de servicios especializados de asesoría en la forma de estudios de abogados y de tributación, asesoría de imagen, encuestadoras y think tanks, creando una superestructura altamente sofisticada y muy bien informada de profesionales al servicio de los grupos, que los potenció como poder y sofisticó su influencia, ahora guiada o apoyada por expertos.

Es a partir de esta fase más reciente y abierta de desarrollo capitalista que identificamos a los principales GPE estudiados en este trabajo, considerando, debido los cambios en curso, tanto los de origen limeño como los de origen provinciano. Esto implica entender múltiples realidades socioeconómicas regionales y capitalinas, en el campo y en la ciudad, en términos de fuentes de acumulación inicial de capital, aumento de tamaño, aglomeración y diversificación. Habiendo definido brevemente el concepto de corporaciones y GPE, y esbozado una historia económica para ver cuándo los gigantes empresariales conglomerados van surgiendo y evolucionando, conviene desarrollar conceptualmente el tema de los GPE con mayor detalle, para luego entrar de lleno a identificar y comparar a los doce GPE más grandes y representativos del capitalismo actual, que exhibe una mezcla de continuidades jerárquicas sociales con novedades en materia de aperturas económicas a la riqueza.

[9] Sobre la evolución de las empresas familiares del Perú, entre las que se encuentran algunos de los grandes GPE actuales, incluyendo varios de los discutidos en este trabajo, ver Monsalve (2015).

Capítulo 3

Teorías y conceptos

¿Qué primera conclusión podemos sacar sobre los GPE luego de esta introducción al tema y la somera pero útil revisión histórica y comparativa? Los dueños y gerentes de los GPE comandan un conglomerado de empresas gracias a niveles altos de acumulación de capital. A medida que estos grupos —marcados por su origen social y geográfico— crecen y se diversifican, van adquiriendo raíces sociales y territoriales, habilidades políticas e influencia sobre los medios de comunicación e instituciones políticas y sociales, generando una densa y poderosa red de relaciones. Una vez reconocido su poder se produce el efecto inverso. Personas e instituciones de todo tipo desean conocer a tan importantes agentes. Por lo tanto, el crecimiento económico que ocurre en ciertas condiciones sociales e históricas lleva a un aumento del poder y la influencia que desborda lo económico, pero que tiende últimamente a reforzarlo.

Los GPE se forman gradualmente, y en algunos casos durante varias generaciones, a partir de una empresa madre. Se les conoce por el apellido del fundador (grupo Romero) o de la empresa en torno a la cual se conglomeran otras (grupo Credicorp), añadiendo el sufijo «corp». En torno a lo que termina siendo una gran corporación, crean nuevas empresas, especializándose internamente en subconglomerados e instalándose en nuevos territorios y mercados. Los GPE por lo tanto son grandes organizaciones complejas y profesionales, de carácter multiempresarial y con presencia multiespacial. Todo ello se basa en y expresa su excepcional grado de poder económico, lo que se traduce, pasando por muchas mediaciones, en diversos modos de poder e influencia política y social. Veamos los principales conceptos que sirven para entender a los GPE para aproximarnos paulatinamente al objeto de estudio y verlo en todas sus dimensiones.

Varios conceptos relacionados entre sí dan cuenta de este fenómeno de gigantismo empresarial diversificado y poder multidimensional que representa lo más avanzado del capitalismo latinoamericano, cuyas peculiaridades, como hemos sugerido líneas arriba, podemos determinar en comparación y relación a

las corporaciones de los países desarrollados. Los GPE son expresión peculiar de un proceso mayor de desarrollo capitalista mundial y debido a que son tardíos y de menor tamaño en el caso peruano y latinoamericano, tienden a imitar a las grandes corporaciones, incorporando a su modo y conveniencia innovaciones tecnológicas, gerenciales y filosóficas empresariales de los países más avanzados. Empezamos entonces con esta comparación inter empresarial.

Corporaciones y GPE

Como hemos visto líneas arriba, el análisis histórico nos dice que las grandes empresas surgen en una fase avanzada del capitalismo en todos los países donde rige una dinámica de mercado. El proceso se inicia en los países industrializados, y luego se generaliza a otros de acuerdo al momento y al modo en el cual se desarrollan e insertan en la economía mundial y desatan su propia dinámica interna.

En las Américas, colonizadas por diversas potencias europeas en un mismo tiempo, el capitalismo se inicia tempranamente en el norte, con gran fuerza en los Estados Unidos a partir de su independencia; en el sur aparece después y con debilidad al especializarse en industrias extractivas y tener escaso desarrollo industrial. En ello pesa la herencia colonial, pero llama la atención que la vida republicana reprodujera el molde. Dado que pronto se produce una asimetría y se desarrollan diferentes roles productivos, las empresas de los Estados Unidos —así como las europeas occidentales, luego las japonesas y de otros países— pueden penetrar los mercados latinoamericanos con facilidad, comprar materias primas, vender productos manufacturados, financiar a proyectos privados y a los Estados hasta convertirse en grandes actores y en algunos casos llegar a ser el centro gravitacional de sus economías.

En el siglo XX e inicios del XXI, buscando ser breve y no abundar en detalles que nos hagan perder de vista al gigantismo empresarial, la secuencia es como sigue. Primero entran los Company Towns y casas comerciales, luego, a partir de 1945, momento en que se expanden en el «mundo libre», llegan las empresas multinacionales, y, finalmente, con la globalización económica desatada a partir de 1980 —que generaliza el proceso al incorporar al ex bloque socialista y permitir la llegada de capitales de todos los continentes—, aparecen los GPE latinoamericanos, formados en las décadas anteriores en el fuego de las exportaciones de materias primas y los primeros impulsos del mercado interno, comienzan a crecer y proyectarse afuera.

Una noción teórica clave al respecto es que todas las empresas, sean norteamericanas o latinoamericanas, se constituyen como grandes agentes

económicos cuando aumentan la escala y el ámbito de sus operaciones (scale and scope), gracias a que generan o incorporan innovaciones tecnológicas y nuevas formas de organización que rebajan los costos y permiten generar enormes ganancias. De acuerdo a Chandler, el capitalismo estadounidense dio este salto durante la segunda revolución industrial: «Las principales innovaciones en los procesos de producción durante el último cuarto del siglo XIX crearon numerosas nuevas industrias y transformaron muchas de las viejas. Estos procesos difieren de los anteriores debido al potencial que tienen para explotar las ventajas sin precedentes de las economías de escala y ámbito»[10]. Luego, estas corporaciones, gracias a las economías de escala acicateadas por la competencia internacional, se proyectan fuera de sus mercados en la forma de empresas multinacionales.

No todos comparten esta explicación económica. Algunos autores consideran que las corporaciones se forman por razones de orden no económico, como respuesta a retos sociales que se responden mejor asumiendo la forma corporativa. La misma discusión existe sobre las holding companies, cuya función principal es ocultar la propiedad, más que organizar mejor la estructura de control de las corporaciones. Resaltamos estos argumentos para revalorar el rol de lo social en lo empresarial.

De acuerdo a Domhoff, en los Estados Unidos el uso de la forma corporativa aparece a fines del siglo XIX y comienzos del XX:

Estudios sociológicos e históricos detallados sobre la creación de la gran corporación revelan la no existencia de economías de eficiencia que pudieran explicar la relativamente súbita formación como corporación de compañías industriales. Más bien parece más probable que las compañías industriales adoptaron la forma corporativa por una variedad de razones históricas, legales y sociológicas […] como una necesidad de regular la competencia […] de ganar protección legal […] contra los reformistas[11].

Hay, por tanto, explicaciones económicas (Chandler) y extraeconómicas (Domhoff).

Señalemos rápidamente que esta tendencia se refuerza a partir de 1945, luego de

la Segunda Guerra Mundial, cuando se sobrepasan con mayor rapidez los marcos del mercado nacional y las corporaciones empiezan a operar a otra escala y en otros ámbitos al aparecer nuevas oportunidades de expansión. Surgen entonces las corporaciones multinacionales estadounidenses y aparecen luego, con fuerza a partir de la década de 1960, sus pares europeos y japoneses. Al respecto, Martínez afirma:

A fines de la década del cincuenta (1950) las grandes corporaciones norteamericanas se enfrentaban con las consecuencias de un proceso que ellas mismas habían contribuido a desatar: el rápido crecimiento de Europa y Japón… Su respuesta fue una agresiva política de penetración en el extranjero bajo la forma del establecimiento de «bases» de ventas y de producción. En lugar de exportar sus productos, se comenzaron a fundar en el extranjero plantas de producción y comercialización de productos. Las grandes corporaciones nacionales se convierten en corporaciones multinacionales (Martínez, 2002, p. 12).

La aparición de las multinacionales abre la discusión sobre un fenómeno llamado internacionalización del capital. Este fenómeno tiene particularidades que surgen, de acuerdo a otros autores, de la manera cómo se arma una nueva cadena económica. En su estudio sobre las firmas multinacionales, Palloix considera que es a nivel de rama o sector donde se puede observar en detalle el movimiento del capital financiero, productivo y comercial, y especifica que pasa por «fases de su ciclo global». Sostiene que en cada industria sucede:

[…] la internacionalización del capital de la categoría económica de ramo o industria, lo cual significa que las relaciones entre producto y mercancía, y proceso de producción y de circulación en una industria, ya no se desenvuelven en un espacio nacional, sino internacional, en cuyo proceso desempeña un papel dominante el proceso de circulación del producto-mercancía (Palloix, 1975, p. 15).

Las fuentes del dinero, los insumos para la producción, la localización de la producción y la circulación de las mercancías comienzan a realizarse más y más fuera del ámbito nacional, con lo cual las firmas (es decir, las corporaciones) se «internacionalizan». Palloix, escribiendo en los años 1970, cuando el término usado para explicar este proceso era internacionalización (hoy aludimos a la globalización o mundialización), indica una ampliación del ámbito y la escala de operaciones de las firmas. Esta ampliación pasa de lo local a lo nacional, de lo nacional a lo internacional, y cuando se acentúa todavía más la internacionalización, la firma multinacional pasa a ser «trasnacional» (hoy diríamos global). En base a las teorías de Palloix, el proceso de ampliación operativa se puede resumir de la siguiente manera:

Gráfico 1. Concentración del capital y transformación empresarial

Firma local → Firma nacional → Firma multinacional → Firma transnacional (global)

Este proceso de internacionalización masivo ocurre en dos etapas: primero, luego de la Segunda Guerra Mundial, y segundo, a partir de la tercera revolución tecnológica digital, que empieza en la década de 1980. En cuanto a la primera etapa, la internacionalización involucra a muchas firmas avanzadas del mundo capitalista desarrollado, y desde mediados de la década de 1940 liderada por la corporación estadounidense, penetra en Europa y Asia y otros continentes y los obliga a reorganizarse. Sin embargo, la globalización está limitada políticamente por la Guerra Fría («mundo libre» versus «cortina de hierro»), y en menor medida por el nacionalismo tercermundista que empieza en la década de 1970 (Grupo de los 77), procesos políticos socialistas y nacionalistas que impiden a las grandes corporaciones de la triada Norteamérica – Europa Occidental – Japón articular una parte importante del mercado global, limitándose a operar en el «mundo libre». La internacionalización por lo tanto está condicionada por la política internacional de los Estados-nación que ahora predominan en este mundo de la posguerra.

Esta tendencia luego dio otro gran salto en las décadas de 1970 y 1980, cuando luego de la derrota de los socialismos estalinistas europeos y los nacionalismos tercermundistas se acelera la globalización económica por la integración de mercados unidos en redes mundiales de acceso fácil y bajo costo gracias a innovaciones tecnológicas, y la unión de regiones por acuerdos comerciales. Los Estados-nación acuerdan políticas de libre mercado que facilitan la libre circulación de capitales y mercancías. En ese momento aparece una corporación capaz de operar en todos los mercados: la corporación global.

Esta tendencia no es solo económica y tecnológica, sino también, de modo muy importante, impulsada políticamente. El proceso es apoyado por los Estados Unidos a través de su presidente, Ronald Reagan, y el Reino Unido, con su primera ministra Margaret Thatcher, y luego se extiende al mundo, entre otros factores, porque Estados Unidos e Inglaterra influyen en los organismos internacionales para que países endeudados o necesitados de crédito se integren a la globalización en curso y por las fuerzas internas de estos países, a través de sus GPE, que claman por una integración mundial.

Con la tercera revolución industrial la corporación se hace más autónoma y las corporaciones globales profundizan su expansión —a través de empresas que operan en varios mercados y manufacturas cuyos componentes se elaboran en

distintos lugares— y diseminan las maquiladoras por el mundo en busca de mano de obra barata, menos impuestos y menor control ambiental. Se inicia también la corporativización de una buena parte del llamado Tercer Mundo, formándose corporaciones en múltiples puntos del planeta: Turquía, India, China, Brasil, Sudáfrica[12]. Al desatarse la globalización económica estos gigantes se comunican, venden y trasladan capitales y mercancías a mayor velocidad, compiten entre sí, pero también se asocian.

La presencia del capital financiero global, no solo el productivo, es también clave en este proceso de cambios y hasta más importante dada la preeminencia económica y política que adquieren. El hecho de que se globalicen las operaciones de bolsa, y de que el capital financiero comience a concentrar grandes masas de capital en la forma de fondos de retiro y fondos de inversiones, hace que se faciliten las fusiones y adquisiciones, al punto que una empresa o corporación, o un GPE, puede ser comprado como si fuera una mercancía. Asimismo, este gigantismo financiero también permite que puedan comprar acciones en muchas grandes empresas de alta rentabilidad y se conviertan en inversionistas institucionales. No está de más insistir en que muchas corporaciones han fusionado la parte financiera con la productiva.

Con la generalización de la ideología neoliberal, las propuestas del Consenso de Washington de desregulación, privatización y apertura, el relajamiento calculado de controles, y un desenfrenado proceso de fusiones y adquisiciones (mergers & acquisitions) en la triada dominante conformada por Estados Unidos, Europa y Japón, el proceso de globalización económica corporativa se dispara. En esta fase avanzada de la globalización, los grandes capitales —las corporaciones— se convierten en el principal actor y beneficiario del mercado mundial y tienden como nunca antes a movilizarse con libertad y rapidez. También actúan políticamente, desarrollando sus capacidades de influencia al realizar lobbies allí donde necesitan leyes y tratados que faciliten el proceso: en los países, los continentes, la Unión Europea (Bruselas), la Organización de Naciones Unidas y el Fondo Monetario Internacional. La corporación global tiene y ejerce un poder integral. Los tratados de libre comercio (TLC) son especialmente importantes en este proceso —empezando por el TLC Estados Unidos-Canadá de 1986 y el TLC que añade a México en 1994 (NAFTA)—, y la consiguiente formación de bloques regionales con legislación «armonizada», también facilita el desarrollo de la corporación global y la aparición de nuevos actores.

Recién cuando se desata esta fase de la globalización económica y se forman

bloques regionales de comercio, los GPE latinoamericanos —salvo casos como Bunge & Born de Argentina, que se adelanta inician este proceso de internacionalización al instalar plantas en varios países. En este periodo predomina el internacionalismo económico, que avasalla al nacionalismo económico. En el siglo XXI ya se identifica a estos grupos como actores de la economía global, y se les denomina multinacionales del sur o multilatinas (Khan, 1986). Sin embargo, a pesar de la tendencia a la homogenización empresarial en el mundo, y a los aumentos en ámbito y escala por doquier que señalara Chandler, no dejan de existir diferencias importantes entre las corporaciones globales y los GPE latinoamericanos.

Las corporaciones globales tienen mayor tamaño que las latinoamericanas. Las mayores tienen activos hasta cien veces más grandes, son capaces de originar o adaptar rápidamente innovaciones tecnológicas, operan en numerosos países y son particularmente activas, contra lo que se suele creer, en los países desarrollados. Estas características les dan ventaja sobre sus competidores y las hace crecer todavía más, reforzando la tendencia a la concentración de capitales y a su internacionalización. En paralelo, dado que su enorme tamaño y preeminencia internacional crea asimetrías cuyos efectos en el medio ambiente y los derechos sociales son considerables, han desarrollado nuevos discursos como la responsabilidad social y ambiental, han organizado formas avanzadas de filantropía, se presentan como ciudadanos corporativos que colaboran activamente en pro del desarrollo inclusivo o sostenible (el concepto varía según sus preferencias discursivas) y hasta suplen el rol del Estado en muchos campos, incluyendo el de la infraestructura. En paralelo, sus logos se vuelven omnipresentes pues se les encuentra en todas las capitales y aeropuertos del mundo, que es ahora «su mercado».

Hemos visto que los GPE son grandes a escala nacional y continental, pero comparados a las corporaciones globales tienen menor tamaño, operan en un número más limitado de países, tienen otra forma legal. Además, desde el punto de vista de la propiedad y la gestión son más familiares y menos competitivos. Los GPE adquieren o compran más que producen o modifican tecnología, por lo que tienen costos más altos y menor capacidad para usar las economías de escala que las corporaciones de países más desarrollados. No obstante, tienen otras ventajas, como el acceso a recursos naturales, menores costos de mano de obra, conocimiento del mercado, conexiones políticas en sus países de origen, redes sociales entre familias y especialización en ciertos nichos y cierto tipo de consumidores, generalmente pobres. Asimismo, al ser propiedades familiares

tienen una mayor visión de largo plazo del negocio, pues de las decisiones que tomen depende la suerte de la familia y los amigos, por lo que tienen menos propensión a ganancias rápidas y, por lo tanto, al riesgo[13].

Los GPE y las corporaciones multinacionales tienen relaciones que se encuentran entre la rivalidad y la colaboración. La rivalidad es una lógica esencial de mercado, de allí que se refieran a las demás empresas como «competidores». La colaboración ocurre cuando una alianza les permite ganar a ambos gracias a su complementariedad y posibilidad de arreglo. Pueden ocurrir alianzas formales entre corporaciones, entre las cuales se encuentra los llamados joint ventures o alianzas de riesgos y ganancias compartidas, donde la propiedad se reparte en partes iguales entre cada empresa. Un manual legal publicado por la American Bar Association (el Colegio de Abogados de los Estados Unidos) define la joint venture de la siguiente manera: «Un joint-venture se define frecuentemente como un emprendimiento conjunto entre dos negocios en donde se comparten los riesgos (es decir, pérdidas y pasivos), ganancias, control y/o gerencia» (Prescott & Swatz, 2010, p. 1).

Obviamente, si tomamos en cuenta la experiencia histórica de concentración de capitales que dio lugar a las corporaciones de los Estados Unidos, Europa y Japón, y la tendencia actual a niveles superlativos de concentración, existe la posibilidad de formar carteles en determinados sectores, a pesar de que se trata de asociaciones prohibidas por ley porque pueden manejar precios y limitar o liquidar la competencia. Al mismo tiempo, comienzan a aparecer oligopolios globales (por ejemplo, Microsoft y el sistema operativo Windows), que tienen un dominio de mercado a escala planetaria, lo cual, siguiendo a Chandler, se puede entender como un fenómeno que indica el máximo de escala y ámbito al que se puede llegar.

Volveremos sobre el punto, no sin antes discutir los principales conceptos y teorías sobre los conglomerados.

Concentración y diversificación

Por empresa madre se entiende a la empresa en la cual empezó el negocio del futuro GPE y que generó otras en torno a ella al concentrarse el capital hasta convertirse en una gran empresa. El nombre que asume el GPE corresponde generalmente al apellido del fundador (por ejemplo, Grupo Romero) o de la empresa madre (por ejemplo, Grupo Gloria), y se puede usar indistintamente. El sinónimo de empresa madre es buque bandera, flagship. La metáfora da la idea que el grupo es comandado por una gran nave, generalmente la empresa madre, acompañada de una flotilla que la sirve y protege.

La acumulación ampliada de capital gracias a una alta rentabilidad que origina la empresa madre —que se transforma en una gran empresa— genera la concentración del capital. En la medida en que son empresas grandes, individual y colectivamente (como GPE), también expresan una alta concentración de poder económico, término muy cercano al primero. Este grado de concentración se puede medir a través de la comparación del tamaño de las grandes corporaciones (generalmente en manos de GPE) con el conjunto de la economía y cada sector económico, teniendo en cuenta uno o varios indicadores como el volumen de ventas, el valor de los activos fijos, las utilidades y otros. Al respecto, Martínez argumenta que se puede comparar: «… el tamaño individual de las grandes corporaciones, medido por algunos de sus muchos indicadores básicos (por ejemplo, las ventas) con el PBI de cada uno de los países» (2002, p. 31). Esta es una entre varias formas de estimar el tamaño o peso económico, aunque también se puede estimar cuánto concentran a nivel de sector o actividad económica.

El poder económico de la empresa madre o buque bandera de un GPE es tal que puede llegar a ser el principal o uno de los principales agentes económicos de una actividad y de una región. Estas empresas, también llamadas líderes por su tamaño y capacidad productiva, llegan a tener una posición de dominio de mercado. Pueden por tanto afectar la competencia al fijar precios (price makers), hecho que debe ser vigilado, regulado o evitado por el Estado en tanto puede conducir a prácticas monopólicas y afectar el libre mercado.

Respecto al tamaño en el mercado, cabe precisar que las corporaciones y los GPE pueden llegar a ser monopólicos u oligopólicos —según se trate de una sola empresa, dos o más—, al producir muchos más bienes y servicios que la mayoría de sus competidores, al punto que pueden eliminar la competencia. Por el lado de las compras, pueden llegar a ser monopsónicos u oligopsónicos —un comprador, dos o más— cuando tienen una capacidad de compra considerablemente mayor que sus rivales, pudiendo estar en capacidad de fijar precios y condiciones —cantidades, calidades— a sus vendedores.

La entrada a nuevas actividades a través de empresas ligadas entre sí indica una integración, al articular empresas en torno a la empresa madre, holding companies (empresa que es dueña de la empresa madre, y puede estar ubicada en el exterior, en un paraíso tributario) o subconglomerados. Las empresas integradas económicamente en grupos o subgrupos realizan transacciones entre sí, apoyándose mutuamente para bajar costos de transacción. Los jefes de los grupos deciden los asuntos importantes de cada empresa, incluyendo los precios que se cobran entre empresas del mismo grupo, fenómeno conocido como precios de transferencia. También pueden decidir mover recursos humanos (gerentes, técnicos, trabajadores) y materiales (dinero, maquinaria) entre las empresas del mismo grupo que están ubicadas en distintas regiones y países, como expresión de su internacionalización de capitales (Hymer, 1972). La internacionalización les permite llevar recursos a lugares donde están protegidos por ser poco fiscalizados, con poco o ningún pago de impuestos, en pequeñas repúblicas o territorios donde se sienten como en un paraíso, de allí que se les llame paraísos tributarios cuando en realidad son guaridas tributarias para esconder la riqueza (Zucman, 2015).

El hecho de que los GPE tengan muchas unidades productivas y de servicios indica también una conglomeración, que puede ir más allá de la integración propiamente dicha en tanto puede tratarse de empresas de cualquier rama. La finalidad principal de la diversificación es asegurar una alta tasa de ganancia o rentabilidad más estable del grupo en su conjunto, no de las empresas individuales (Sanfuentes, 1984, p. 135).

El concepto de integración, que es inicialmente la forma principal de conglomeración, es particularmente útil para explicar la historia de acumulación y diversificación de los GPE. La integración vertical ocurre cuando un GPE tiene empresas en varios puntos de la cadena productiva. Se eslabona «hacia atrás» (backward integration) cuando producen insumos, o «hacia adelante»

(forward integration) cuando prestan servicios que les permiten vender el producto. La integración horizontal ocurre cuando comienzan a crear empresas en la misma rama o actividad económica. Las corporaciones globales, y también los GPE latinoamericanos inspirados en ellas y muchas veces asesorados por las consultoras internacionales, han desarrollado una forma de diversificación nueva que no está relacionada a los nichos o cadenas productivas donde concentran sus inversiones. Se trata de la diversificación sin integración. Invierten, de acuerdo a sus estrategias, en negocios que no están relacionados con los nichos donde están asentados, gracias a su concentración de capitales y a la movilización de recursos. También muestran una tendencia a comprar valores en distintos mercados y de distinto tipo (acciones, bonos públicos o privados), con el fin de acelerar la valorización del capital, actividades que pueden adquirir una lógica especulativa de comprar hoy para vender mañana, ganando sin haber producido.

Propiedad y gestión

Habiendo precisado los conceptos de concentración y diversificación de las empresas multinacionales, que derivan en corporaciones globales, y de los GPE nacionales que se proyectan al continente —donde algunos se van convirtiendo en multilatinas—, ponemos la mirada en la propiedad y la gestión, dos roles relacionados que pueden estar separados. Esta distinción es útil para entender las peculiaridades del capitalismo latinoamericano, que no solo es jerárquico como sostiene Schneider (en más de un sentido, añadimos aquí, porque también refleja una particular forma social de jerarquía basada en la exclusión) sino «familista», lo que acentúa el impacto del factor social.

Las empresas de un grupo pertenecen directa o indirectamente a un mismo conjunto de propietarios, que pueden estar conformados por una o varias familias, en el caso del capitalismo familiar, y se les imprime una misma dirección a través del jefe y los gerentes corporativos del GPE y de sus numerosas empresas. De ese modo, los GPE latinoamericanos prefieren combinar y no separar, a no ser que no hubiera otra opción, propiedad y gestión en la medida en que el núcleo central sea propietario-gerente. Como la mayoría o todas las acciones están en manos de familias relacionadas entre sí por lazos de parentesco, a veces de amistad, tienden también a tener relaciones endogámicas y a asegurarse que los matrimonios no ocurran fuera de sus círculos para reproducir y adaptar el capitalismo familiar a un mismo entorno social. Por la misma razón, integran a los cónyuges a esta lógica social y, si tienen talento, también empresarial. Igual sucede con los gerentes, que terminan siendo «parte de la familia» según demuestran algunos estudios etnográficos (Durand, 2013), pues al formar parte de una misma red de socialización pueden terminar integrándose. Ello hace que las familias de un grupo exitoso, sobre todo si es de clase alta o se asimila a ella, opere como casta, como grupo aparte, para que la propiedad no se divida y debido a que goza de privilegios inalcanzables para quienes están debajo de ellos. Estamos entonces frente a una jerarquía social y propietaria entrelazada. Esta necesidad de reproducción y desarrollo socialmente calculado hace que operen en círculos cerrados y busquen aislarse, separarse de «los demás» en todo sentido y no solo para gozar de sus riquezas en privado.

La tendencia del capitalismo avanzado, como hemos visto, camina a favor de una creciente separación entre propiedad y control. Debido a su estadio superior, y el mayor tamaño de empresas y mercados, las corporaciones más avanzadas que operan en bolsa intentan superar las limitaciones del capitalismo familiar, que es demasiado concentrado y endogámico. El accionariado es muy disperso, los accionistas son con mayor frecuencia instituciones y no personas, se hace más necesario tener «al mejor» al mando de la corporación, alguien que sale más del mercado que de la familia.

Por ello tienden a contratar a los supergerentes corporativos nombrados por directorios que representan esa variada gama de accionistas personales e institucionales. A este fenómeno Chandler lo llama capitalismo gerencial competitivo, que es el resultado de cambios económicos, organizacionales y legales. Según Chandler, a comienzos del siglo XX, al formarse las grandes corporaciones y complejizarse el proceso de producción y ventas, con la aparición del capitalismo gerencial comenzó generarse un manejo distinto al del capitalismo familiar:

El rápido crecimiento de estas jerarquías en las décadas anteriores a 1917 estaban ya generando la separación entre propiedad y gestión. El acto mismo de emprendimiento en comercializar los nuevos productos propios de la Segunda Revolución Industrial requería el reclutamiento de equipos de gerentes […] Pocas familias podían llenar los puestos con personal salido entre sus miembros o aquellos relacionados por lazos de parentesco (traducción libre) (Chandler, 1990, p. 85).

Las empresas más avanzadas estaban señalando el derrotero de otras, tanto en Estados Unidos —la vanguardia de la segunda y la tercera revolución industrial — como en otros países industrializados, aunque con ello el capitalismo familiar no desaparecía, sino que pasaba a un segundo plano. Desde ese momento inicial de separación entre propiedad y control, la tendencia ha ido en aumento, aunque la velocidad del cambio depende de cada país y del tipo cultural de capitalismo —anglosajón, sur europeo, asiático, latinoamericano—, pues este fenómeno es más fuerte en el capitalismo anglosajón. El cambio consiste en que se va desplazando progresivamente del centro de la escena directiva al capitalista

familiar, que queda como accionista o rentista y puede tener la oportunidad de invertir en otras empresas adquiriendo acciones.

Al respecto, Galbraith afirma que a fines de la década de 1950 se había producido ya un gran cambio: «el gerente profesional o ejecutivo le ha quitado al hombre rico el poder que está implícito en dirigir los negocios» (1958, p. 76). Burham, autor de la influyente obra La revolución de los directores, exageró el argumento, afirmando que luego de la Segunda Guerra Mundial la tendencia se generalizó: «…el control sobre los medios de producción está experimentando un desplazamiento general, desde los capitalistas propiamente dichos hacia los directores…» (1962, p. 97). Comenta en su libro, una suerte de manifiesto gerencialista, que los sirvientes (los gerentes) se estaban convirtiendo en amos a gran velocidad.

En realidad, lo que ocurrió fue un desplazamiento en las corporaciones más avanzadas, que se hicieron públicas al vender sus acciones en la bolsa por decisión de la familia propietaria, acicateada por la necesidad de aumentar su capital. En el caso de América Latina, la tendencia apareció tardíamente y ha avanzado con lentitud, aunque se ha acelerado en las últimas décadas, con la integración de los países al proceso de globalización económica y las recomendaciones del Consenso de Washington. A partir de ese momento el desplazamiento se intensificó debido al crecimiento de los grupos y su globalización, aunque la gran mayoría de los GPE sigue al mando del propietario-gerente, ciertamente con más fuerza en los grupos de reciente formación, que se aferran al «familismo» de manera más acentuada. El teórico de los GPE latinoamericanos, Leff (1974), considera, exageradamente y contrario a la evidencia, que se debe separar a las familias de los grupos, pues ya existen casos de grupos manejados por gerentes. De este modo, también cae en la trampa de la profecía gerencialista.

Como demostraremos en este trabajo, ni siquiera hoy, en la segunda década del siglo XXI, se ha desatado esta tendencia. La evidencia empírica de los GPE peruanos demuestra la vigencia del capitalismo familiar, que mantiene propiedad y control, así como una mayor incorporación de gerentes como elementos de apoyo a alto nivel. Solo ocasionalmente los gerentes toman la dirección, aunque este hecho se extiende poco a poco. Esta tendencia se da en algunos grupos que operan en bolsa para capitalizarse, lo que dispersa la propiedad de acciones, pero los propietarios originales no dejan de ser los principales accionistas ni de operar como familia.

Cabe comentar una constatación importante sobre los países desarrollados que pone paños fríos al entusiasmo de los teóricos de la revolución gerencial. Un balance de la clase capitalista internacional realizado por Bottomore y Brym en 1989 sostiene sobre la controversia del «gerente convertido en amo»:

Un largo debate, que ha sido reanimado en años recientes, concierne a la llamada «revolución gerencial» en la que, así lo afirman, la posición dominante de los dueños del capital ha sido tomada por los gerentes y expertos técnicos que son responsables de las grandes corporaciones en todas aquellas decisiones que afectan el proceso de producción […] un declive de la propiedad individual y familiar ha sido en ocasiones exagerada […] pero en cualquier caso no sigue que la propiedad jurídica de las corporaciones se haya fragmentado entre muchos pequeños accionistas quienes le han entregado el control a los gerentes no propietarios (1989, p. 5).

Si bien en la década de 1980 el gerencialismo había avanzado, en muchas operaciones el control seguía en manos de los accionistas mayoritarios y sus aliados. Este debate continúa hasta hoy y se extiende a América Latina, donde los fundadores o sus descendientes siguen siendo «los amos», pero trabajando con gerentes que ya no forman parte de los «estratos intermedios» sino que ocupan los cargos más altos de una corporación. En pocos casos están al mando, pero son ahora indispensables para manejar a los grupos, que cada vez más son dirigidos por gerentes. Esto constituye el cambio más importante y generalizado.

Además, el hecho de que en las empresas más grandes y modernas la gestión pase a manos de los gerentes no quiere decir que la fortuna personal y familiar deje de ser un factor significativo de poder. Las familias siguen siendo accionistas importantes de las corporaciones más grandes, pero con acciones dispersas entre muchas en lugar del viejo patrón de concentración en unas pocas empresas que fundaran[14]. Han pasado de capitalistas a rentistas, hecho que también resalta el estudio más reciente de Picketty (2014, pp. 377 y ss.), tema que vamos a comentar más adelante y que también puede señalar una tendencia en América Latina, pues existen más individuos y familias ricas en base a la posesión de acciones.

A diferencia de las corporaciones de los países avanzados, los GPE latinoamericanos expresan entonces una forma de capitalismo de tipo acentuadamente familiar, hecho que ha sido comprobado en varios estudios (Okichi & Shigeaki, 1984). Dado este origen y esta tradición, el concepto de familia se extiende a la empresa («somos todos parte de una gran familia») y a los gerentes («gente de confianza» que es o debe ser leal y termina siendo incorporada al círculo social familiar). Las relaciones sociales al interior de la cúpula del poder de los grupos siguen siendo regidas por relaciones personales, inspiradas tanto en el frío profesionalismo como en el calor humano. Los hijos de los propietarios-gerentes les dicen tíos a los gerentes de confianza y estos entrenan a los bisoños y futuros jefes con cariño y trato personalizado, pero ante todo deben ser eficientes, buenas máquinas de hacer dinero. La confianza y la habilidad están entrelazadas. El estudio de doce GPE peruanos que aquí realizamos medirá el grado de persistencia del capitalismo familiar y su adaptación a las tendencias modernas de manejo gerencial del capitalismo impersonal avanzado. Esta tendencia depende de tres factores: 1) la aparición y desarrollo de un mercado moderno de capitales; 2) el momento en que se funda el grupo: en tanto mientras más reciente sea la formación del grupo (primera generación), mayor la tendencia a concentrar la propiedad en una familia y a contar con jefes familiares; 3) las presiones del mercado, que hacen que sea necesario, al diversificase, incorporar gerentes para no correr el riesgo de ser desplazados por la competencia y «perder soga y cabra», riesgo que aumenta con la globalización.

Volvamos al tema del control accionario. La propiedad puede ser controlada por familias divididas según ramas. A medida que pasan las generaciones y las jefaturas de gerentes-propietarios, a medida que crece el tamaño, ámbito y la diversificación del GPE, que se inicia la venta de acciones en bolsa y se abren los mercados, la propiedad tienden a diseminarse más. El control, de ese modo, tiende a pasar de ser total (100%) a mayoritario (más del 50%), y en algunos casos minoritario (menor al 50%). Cuando las familias originarias dejan de tener control y no tienen presencia en el directorio se convierten en rentistas, y pueden —como en los países avanzados y dependiendo del mercado de capitales— usar su riqueza para comprar acciones en muchas empresas para reducir el riesgo, pero manteniendo su identidad con el capitalismo.

Control accionario y sucesión

Mientras la familia mantenga el mando, el problema de dispersión accionaria se puede resolver por lo menos de dos maneras. Una, cuando el jefe del grupo familiar obtiene la representación notarial del resto de la familia y la representa como colectivo. Ello requiere mantener la unidad familiar, que se logra gracias a la legitimidad del jefe como principal accionista por haber sido nombrado por la familia y por su éxito económico. Dos, cuando las familias —o las empresas o individuos que no pertenecen a ella— forman un holding company que concentra la totalidad o la mayoría de acciones para asegurar el control, de tal modo que expresan mejor el colectivo de intereses y simplifican el control, al mismo tiempo que esconden la propiedad y evitan incómodos señalamientos. En lugar de tener paquetes de acciones en diversas empresas del grupo, el holding controla el grupo. Además, permite «colgar» varias empresas a medida que crecen. Entonces el GPE asume un carácter impersonal, en tanto ya no aparece la familia como dueña sino una compañía tipo holding que ellos controlan. El hecho de que hoy en día se puedan crear holding companies en cualquier parte del mundo en los llamados paraísos fiscales (Islas Bermudas, Panamá, Islas Caimán) o en cualquier continente las hacen más impersonales y distantes. Al respecto, Sanfuentes sostiene:

La sociedad por acciones de responsabilidad limitada que dio lugar a la corporación moderna […] y el holding company […] se desarrolló rápidamente en Estados Unidos, siendo ambos diseños muy efectivos para retener el control y al mismo tiempo ocultar la propiedad: se conoce que tal o cuál holding company controla una empresa, pero no siempre se sabe quién o quiénes son los dueños de esta compañía (1984, p. 136).

Cuando se combina propiedad y gestión, se habla del gerente-propietario. La mayoría de los GPE latinoamericanos están comandados por jefes que son gerentes-propietarios, como fue hace muchos años el caso de la Ford Motor

Company, dirigida durante dos generaciones por Henry Ford y su hijo, hasta que los accionistas decidieron nombrar un gerente no familiar y se separó la propiedad de la gestión.

Si el GPE sigue en manos de una o varias familias emparentadas, el cambio de jefe desata una sucesión. Cuando se elige un sucesor entre la familia con tiempo, estamos frente a una sucesión planificada. Cuando no hay acuerdo entre los principales accionistas, ocurre una crisis de sucesión. La crisis puede empezar por enfermedad o deceso repentino del jefe, por fallas graves en la dirección del grupo, por exigencia de una nueva alianza de accionistas o retiro forzado por edad avanzada cuando el jefe se aferra al cargo. En tiempos modernos estas cuestiones de sucesión se pueden prever con asesoría especializada, que da lugar a un protocolo que debe respetarse para evitar una crisis o manejarla de manera menos costosa. Al respecto, Jorge Becerra, especialista de empresas familiares del Boston Consulting Group, afirma:

El principal problema que se presenta es el rol de la familia, por lo que tenemos que trabajar en el concepto de las constituciones familiares. Antes se ponían de acuerdo padres con los hijos, luego con los hermanos y por último con los nietos. Es en ese momento donde se plantean si lo más importante es el legado o la creación de patrimonio. BCG ha trabajado para apoyarlos, porque en estos negocios familiares tenemos que pensar cómo encajar el valor de los negocios que la firma ha creado y qué desafíos y oportunidades tienen para responder a las aspiraciones familiares[15].

La tendencia inevitable, pero difícil de predecir, de decreciente talento empresarial en los grupos de capitalismo familiar se conoce como efecto Buddenbrook. El término se usa metafóricamente al referirse a la historia de una familia de comerciantes alemanes en cuatro generaciones narradas en una novela de Thomas Mann, Los Buddenbrook. En la cuarta jefatura los negocios decaen, indicando que a medida que pasa el tiempo aumentan las probabilidades de contar con un jefe propietario con poca capacidad que hace peligrar el negocio familiar[16].

Los GPE suelen ser dirigidos por dueños que representan a la familia o familias

propietarias y un grupo selecto de altos gerentes, leales a la familia y profesionalmente competentes y experimentados. La evidencia empírica en América Latina indica que una mayoría de GPE antiguos mantiene todavía este rasgo familista, pero que poco a poco comienzan a aparecer grupos dirigidos por gerentes y aparecen con fuerza más gerentes en los grupos. Shimuzu dice en su balance de los grupos peruanos de comienzos del siglo XXI:

A pesar del crecimiento de grupos grandes en una amplia gama de sectores económicos, las familias todavía mantienen el control de la propiedad y la gestión. Sin embargo, las reformas liberales del Perú han generado una intensa competencia […] para poder competir, los grupos familiares tienen que sobrepasar los límites de recursos humanos que se encuentran en la familia (2006, p. 1).

En la mayoría de grandes corporaciones, sobre todo las que operan en bolsa que son definidas por tal razón como public corporations, las acciones están dispersas entre miles de personas o empresas. Sin embargo, existe un control que ejerce quien tiene un mayor número de acciones y opera en alianza con otros accionistas para tomar decisiones, empezando por el nombramiento del CEO. Como ya señalé, en este modelo existe un mayor control colectivo y una obligación de informar a los accionistas sobre la marcha de la corporación. Las corporaciones familiares que no desean estos controles se abstienen de ser públicas, rasgo que es mayor mientras más concentrada esté la propiedad, sobre todo en América Latina y en GPE de reciente formación.

Centralización del capital y sede corporativa

La jerarquía corporativa de una multinacional o GPE gira inicialmente en torno a una persona que actúa como «hombre orquesta». Al formarse la corporación multidivisional diversificada y multinacionalizada, ocurre una mayor centralización del capital que es explícitamente jerárquica en funciones, y también en el espacio donde se localiza la actividad pensante y directiva en una sede corporativa. Este fenómeno de centralización se define como una «coordinación de muchas empresas por un centro de toma de decisiones» (Hymer, 1969, p. 70).

La sede corporativa se ubica en las grandes ciudades, así como las sedes de los GPE se ubican en las capitales de los países donde se originan, allí donde se encuentran los grandes bancos, las bolsas de valores, los centros políticos y los nudos de las redes comunicacionales globales y donde es más activa la vida social. La especialización y deslocalización creciente de los GPE y de las sedes de las corporaciones globales, que puede estar fuera de sus países de origen (por ejemplo, Dubái en el Medio Oriente) les permite dirigir el corto plazo, planificar el largo plazo, financiar y conectar políticamente a todas las unidades geográficas y sectoriales (según tipo de producto) de la corporación. Esta es otra de las facetas del capitalismo avanzado.

Tanto las corporaciones multinacionales como los GPE latinoamericanos tienden a tener presencia en varios espacios regionales y nacionales. Esta dispersión espacial se acentúa a medida que los GPE se expanden e internacionalizan, a pesar de la tensión que significa adaptarse a las condiciones locales siguiendo las directivas de la sede corporativa. Hymer sostiene que las multinacionales deben adaptarse al medio local, pero actuar en función a la coordinación general:

Las corporaciones multinacionales están presionadas en dos direcciones. Por una parte, deben adaptarse a las circunstancias locales de cada país. Esto exige una toma de decisiones descentralizada. Por otra parte, deben coordinar sus actividades en las distintas partes del mundo y estimular el flujo de ideas de una

parte de su imperio a otra (1969, p. 71).

Las empresas que dependen de la empresa madre o holding company obedecen las instrucciones de su sede corporativa. Pueden optar por una gerencia subordinada, supervisada por la sede corporativa en detalle, o un modelo alternativo conocido como gerencia por resultados, donde la sede pone metas y el gerente de cada empresa tiene márgenes de autonomía para ver cómo las cumple. Aún en este último caso, las decisiones difíciles son siempre consultadas. La corporación es, ante todo, una organización jerárquica, vertical, sin importar realmente el tipo de gerencia que prefieran.

Mientras más grande sea una empresa del GPE o subsidiaria o filial de una corporación multinacional, mayor la influencia directa e indirecta en la vida social donde se ubican las plantas. Mientras más pequeña y pobre la región o localidad donde se inserta, más determinante es esa influencia. Este último escenario es crítico en el caso de los enclaves extractivo-exportadores. Si bien las subsidiarias de las multinacionales y las empresas regionalizadas de los GPE pueden ser menores en relación al conglomerado, tienden a ser «grandes» o importantes a nivel regional, dependiendo del grado de desarrollo de la región y debido a que forman parte de un conglomerado poderoso y prestigiado. Son un gigante que forma parte de otro gigante más grande.

Reputación y envidia

Aquí entramos nuevamente a evaluar factores sociales y políticos. Al concentrar las corporaciones y los GPE un gran poder económico, tanto en el mercado como el Estado y la sociedad, desarrollan una reputación, entendida como «ideas establecidas sobre un actor» (Drazen, 2000, p. 166). En ello influye el peso e importancia del conglomerado y la riqueza, que puede ser personal o empresarial. Por nuestra parte añadimos que estas ideas son establecidas tanto por la propia corporación, que se proyecta a los demás de cierta manera con logos, slogans y publicidad, como por los demás, que pueden o no ser impactados por la imagen que modela la corporación o GPE. Ambos terminan forjando esa idea establecida, que puede ser positiva, negativa o ambivalente para la opinión pública. Es así como se reconoce a los grupos como grandes, poderosos e influyentes económica, política y socialmente[17].

En el mercado, la reputación de los GPE se basa en el hecho de que son propiedad de los más ricos y de los principales proveedores de bienes y servicios. También son poderosos por ser los principales usuarios del crédito bancario o estatal. En el Estado de hoy se percibe a los empresarios como los principales inversionistas, contribuyentes y empleadores; también, si son innovadores, como creadores de tecnologías, caso raro entre los GPE, que son más bien compradores de tecnología. Todos estos son factores que pueden interesar políticamente a los gobernantes, pues en economías de mercado la performance económica influye en las percepciones y las vueltas del ciclo político. De allí que deban establecer una relación de colaboración. Pueden, finalmente, tener una reputación positiva como innovadores, generosos, sensibles, cultos, patriotas o una reputación negativa como patrones, explotadores, abusivos, insensibles, privilegiados, indiferentes o extranjerizantes. Ciertamente, esta reputación varía según la clase o estrato, y tiende a ser más crítica mientras menos ingresos tenga el entrevistado o mientras más modesto sea su origen, hecho muy marcado en el caso peruano.

La envidia es un tema de discusión interesante con respecto a la reputación de los GPE. Esta es más intensa en los tiempos actuales, cuando se adoptan políticas neoliberales que permiten la concentración extrema de la riqueza, dado

que no hay contrapesos como el Estado de Bienestar de la posguerra en los países desarrollados y el Estado populista latinoamericano. En sus estudios sobre los grupos latinoamericanos, Leff (1986) señala que los grupos causan envidia al ser «peces grandes en pecera chica». Por su parte, Rawls argumenta, en su Teoría de la justicia, que lo justo no puede estar separado de los arreglos económicos. En una democracia que funciona con la propiedad privada en manos principalmente de los GPE, como es el caso del Perú de hoy, aparece la envidia como «la propensión a ver con hostilidad a personas que son más afortunadas que nosotros […] superiores a nosotros» (Rawls, 1999, pp. 880-881). Son los pobres de América, añadimos nosotros, los que tienen esa óptica en su mayoría, a lo que se añade el hecho de que son grupos subordinados de origen indígena y africano que han sido desposeídos desde la Colonia. Rawls diferencia el resentimiento —que surge del sentimiento de que los demás están mejor que uno como resultado de instituciones injustas— de la envidia. En el caso del Perú se discute más sobre el resentimiento negativo que de la envidia. Intelectuales liberales como Vargas Llosa han argumentado que estamos frente a un país de resentidos.

El trasfondo, argumentamos de nuestra parte, son las desigualdades de todo tipo, no solo las que se deben a la enorme concentración de recursos en manos de los GPE y las familias propietarias, sino porque han existido condiciones estructurales de injusticia muy arraigadas en la sociedad. Las instituciones tradicionalmente han excluido a los pobres y no les han brindado oportunidades por haber sido objeto de discriminación racial. Al mismo tiempo, las élites y sus pensadores tienden a admirar y preferir a los europeos y a ver a las grandes empresas como fuentes de civilización, lo que determina que se prefiera asignar recursos o consignar territorios del Estado a los grupos de poder y no a las organizaciones comunales antiguas.

Dinero y poder

Entremos ahora en la política con más fuerza. Charles Lindblom, en su obra Politics and Markets, basada en la experiencia histórica de los Estados Unidos —un capitalismo dinámico que opera en una democracia estable—, argumenta que el carácter proveedor de bienes y servicios de las empresas privadas es algo que ningún político puede ignorar, lo que lleva a los gobernantes a buscar una colaboración y, por lo tanto, a privilegiarlos:

Gobierno y empresa […] deben colaborar y para que el sistema funcione los dirigentes del gobierno deben con frecuencia ceder el paso a los líderes empresariales. La colaboración y la deferencia entre los dos están en el centro de la política en sistemas orientados al mercado. Los empresarios no pueden quedarse tocando las puertas del sistema político, deben ser invitados (Lindblom, 1977, p. 175).

Esta situación tiene como base la dependencia del Estado sobre el capital. Según Lindblom, en la medida en que el Estado no puede obligar a actuar a la empresa privada, lo que le queda es «inducirla», y ello requiere darle incentivos y trato favorable. Esta, ciertamente, es una visión desde el lado del Estado, que debe ser complementada con la visión desde el lado empresarial tomando en cuenta las diferencias de tamaño entre los empresarios, pero la reflexión es en sí interesante.

En una democracia, régimen vigente —al menos formalmente— en América Latina a partir de la década de 1980, los políticos y los partidos que compiten por llegar al poder en elecciones perciben a los empresarios como un actor clave, pues tienen algo que necesitan urgentemente en elecciones: recursos materiales para financiar las campañas. En este caso podemos hablar de la dependencia del partido sobre el capital, situación que se refuerza al aumentar los costos de campaña y disminuir el sentido de militancia y el número de militantes

aportantes de los partidos. Una vez que se elige o surge un nuevo gobierno, los empresarios organizan lobbies privados o presionan de manera institucional o colectiva a través de los gremios empresariales.

En la sociedad civil, la percepción es más compleja y puede oscilar entre el aprecio y el rechazo, según el estrato y origen étnico-cultural y, cabe añadir, los lugares, en la medida en que las grandes plantas de los GPE influyen en la vida de pueblos y regiones con más fuerza que en las grandes ciudades, donde determinan patrones y espacios de consumo en medios de mayoría indígena y diseminan una cultura de individualismo, propiedad privada y consumismo. En cuanto a los GPE, lo central es el tamaño y el poder que ostentan, de allí que se hable del escenario definido por Leff como de «pez grande en pecera chica», muy acentuado en América Latina por la desigualdad estructural del ingreso y todavía mayor en los pueblos pobres o aldeas alejadas donde se encuentran sus enclaves. En otras versiones más críticas, los GPE son conocidos a nivel nacional como dueños del país, acepción muy extendida en América Latina e inspirada en ideas socialistas o escritores críticos de la concentración extrema de la riqueza, que existen en todas partes. Una forma alternativa o complementaria de hacer referencia al inmenso poder de los GPE es mediante la afirmación de que representan la extrema riqueza o definiéndolos como grupos multimillonarios. También se conocen como nueva oligarquía, por existir mucho poder en pocas manos. Los países avanzados no son ajenos a este debate, y ante el aumento de la desigualdad, en parte expresada en el mayor poder de las corporaciones, se usa el término corporatocracy, palabra que se refiere a los gobiernos que favorecen a las grandes corporaciones en detrimento del pueblo. El economista Jeffrey Sachs describe a los Estados Unidos como una corporatocracia en su libro El precio de una civilización[18].

Este término nos lleva al terreno de la proyección de los GPE al poder político que trataremos más adelante. La calificación de «dueños del país» no se refiere al hecho que los GPE tengan poder económico sino a que traducen sus recursos materiales en influencia política, al punto que les permite «adueñarse del país», empezando por el Estado, y gozar de una extrema influencia gracias a una riqueza que opera en una sociedad donde están rodeados de pobreza.

La manera como se mira la riqueza y la desigualdad depende del tipo de sociedad, el contexto y el momento. Aquí nos referimos a factores estructurales de la sociedad latinoamericana. Al respecto, Galbraith, en referencia a los cambios en las percepciones en los Estados Unidos en el siglo XX, argumenta

que cuando surgen los grandes propietarios, conglomerados y carteles durante la segunda revolución industrial, estos gozan de enorme poder político sobre un Estado con poderes limitados y que carece de políticas de protección social:

Hacia la mitad del siglo el poder de las grandes firmas tuvo enorme impacto en los Estados Unidos, y también, lógicamente, el poder de los individuos que las dirigían. Gente como Morgan, los ejecutivos de Rockefeller, Hill, Harriman y Hearst adquirieron un gran poder en el sentido literal del término, es decir, fueron capaces de dirigir las acciones y exigir la obediencia de innumerables individuos (traducción libre) (Galbraith, 1958, pp. 76-77).

De acuerdo a Galbraith, luego del New Deal o política de bienestar del presidente Roosevelt, el crecimiento de la intervención estatal en la economía, gracias a los avances de los sindicatos y, sobre todo, por el aumento del poder corporativo de los altos ejecutivos, idealizados como los personajes más preparados y capaces para dirigir las grandes corporaciones, estas percepciones cambiaron y la sociedad mostró menos preocupación por la extrema riqueza. Apareció en los Estados Unidos, al igual que en Europa Occidental y el Japón, una nueva gran clase media, y los ricos no fueron objeto de críticas tan ácidas. Entonces los hijos y nietos de Morgan, Rockefeller, Hill, Harriman y Hearst «todavía poseían la riqueza, pero, con raras excepciones, el poder explícito de aquellos que comandan las corporaciones habían pasado al profesional» (p. 77). A partir de estas reflexiones podemos ver la variación en la percepción y la personalización de la extrema riqueza y del poder.

Para completar esta reflexión histórica, conviene señalar que un proceso similar ocurrió en América Latina luego de la etapa oligárquica y el inicio del populismo. Sin embargo, este periodo no tuvo gran duración ni dio lugar a la aparición de una gran clase media, aunque las medidas redistributivas en países que nacionalizaron la riqueza y la redistribuyeron tuvieron un gran impacto en las percepciones sobre los ricos y la riqueza empresarial, pues lo que se comenzó a discutir fue el poder del Estado.

Sin embargo, tanto en los Estados Unidos como en América Latina, salvando las distancias, se volvió a una situación de capitalismo desenfrenado a partir de las

reformas neoliberales impulsadas desde los años ochenta. Luego, siguiendo los vaivenes del ciclo político, a partir de 1998 retornó el populismo y el «redistribucionismo» con los regímenes radicales de Venezuela, Ecuador, Argentina y Bolivia, y los gobiernos socialistas democráticos en Brasil y Chile. Este proceso comenzó a eclipsarse hacia 2016, y por un tiempo renacieron las críticas al poder estatal. En ese sentido el Perú es un caso extremo, pues evitó las políticas redistributivas y estatistas que sus vecinos adoptaron bajo gobiernos radicales.

Mientras tanto, en los países desarrollados la gran crisis financiera-especulativa de 2008 derrumbó la imagen idealizada de los gerentes de la que hablaba Galbraith y popularizó la idea de que estos superejecutivos tenían sueldos astronómicos y toda clase de privilegios, volviendo a relacionarse esta riqueza por ocupación de alto cargo con la corporación como poder excesivo y cuestionable.

Hoy en día la riqueza se está reconcentrando en pocas manos a nivel global, mientras la clase media «se achica» en Europa Occidental y los Estados Unidos, y aparecen nuevas formas de pobreza debido al trabajo precario o al endeudamiento excesivo (Atkinson, 2015). El libro de Thomas Picketty, Capital in the Twenty-First Century, y el revuelo que ha generado, es un buen ejemplo de este giro en la discusión. Otra consideración importante proviene de los informes de Oxfam sobre la riqueza global de 2016, que demuestran que el 1% posee cerca del 50% de la riqueza mundial. La desigualdad, por tanto, comienza a discutirse como un problema planetario, donde la concentración extrema nace tanto de políticas neoliberales de mercado como de las conexiones políticas y los privilegios que el Estado otorga a las grandes corporaciones y los ricos.

Conviene terminar esta discusión sobre riqueza y poder volviendo a Galbraith para identificar los beneficios de la riqueza, que divide en tres componentes: «Primero, es la satisfacción del poder identificado en el individuo. Segundo, es la posesión física de las cosas que se pueden comprar con el dinero. Tercero, es la distinción o estima identificada con el hombre rico como resultado de la riqueza acumulada» (1958, p. 76).

Este argumento tiene validez universal y no ha perdido vigencia. En el caso latinoamericano, los beneficios de la riqueza —el poder, la capacidad de comprar y gozar materialmente, y la distinción que ello otorga— siguen atados a la figura de los jefes de los GPE y a sus familias. El jefe es quien, además de

estos beneficios, goza del poder de dirigir su conglomerado en el mercado, lo que lo conduce a tener una relación con el Estado y la sociedad, en tanto parte de los recursos de los grupos sirven para fundaciones y obras de «responsabilidad social empresarial». Es por lo tanto una forma superlativa de poder, mucho mayor que la simple posesión de riqueza. Algo de ese poder se comparte con la alta gerencia, que ha tendido a crecer y en algunos casos a ocupar el cargo máximo de los GPE.

Poder económico y poder político

Hasta cierto punto, existe una relación entre el aumento del poder económico (a), y una mayor influencia política (b), que se puede demostrar de manera empírica. No obstante, para que (a) se traduzca en (b) se deben cumplir una serie de requisitos, lo que indica que la relación no es automática. Es así porque la relación está mediada por factores como el aprendizaje empresarial para traducir los recursos materiales en acceso e influencia política, el carácter del sistema político

y la dirección que tome el proceso político. De allí que se pueda sostener, sin negar la proposición, que existe una situación compleja en la relación entre poderes: depende de quiénes dirigen los GPE y el tamaño de su fortuna, y de quiénes ocupan el Estado y cómo lo organizan, en particular el modelo de economía política vigente (proteccionista o de libre mercado).

Es frecuente en América Latina que el Estado sea ocupado por partidos y líderes políticos que pueden ir contra los grandes intereses económicos, intentando limitarlos o eliminarlos. Por tal razón, Schneider, un estudioso del capitalismo jerárquico latinoamericano, sostiene que los GPE tienen que adaptarse al contexto económico-político donde operan y tomar en cuenta que «los Estados tienen muchas maneras de influenciar en la estructura y las estrategias de los grupos» (Schneider, 2013, p. 71). Las relaciones entre el poder económico y el político pueden ser estables o inestables, donde incluso es posible la ruptura; colusivas, basadas en renta y corrupción; o colaborativas, donde Estado y GPE impulsan junto el desarrollo económico (Durand 2003, p. 86).

Esta discusión sobre la relación entre poder económico y poder político —que he llamado en anteriores trabajos el «problema de arriba»—, tanto en el sistema en general (enfoque diacrónico) como en procesos y situaciones particulares que transcurren en un determinado espacio y tiempo (enfoque sincrónico), ha sido objeto de numerosos debates y controversias. Sobre ellos conviene solamente afirmar que la discusión oscila entre un extremo que sostiene que el Estado es el instrumento de dominación de una burguesía (el Comité Ejecutivo del que habla Carlos Marx en el Manifiesto Comunista), y otro donde el empresario y la

empresa es uno entre muchos actores organizados como grupos de interés donde tienen diferentes recursos, pero iguales derechos y posibilidades para acceder a un Estado cuya obligación es procesar sus demandas (teoría de los grupos de interés). Lindblom (1977) se ubica en una posición intermedia y considera que el gran capital tiene de facto una «posición privilegiada» en su relación con el Estado en comparación con cualquier otro grupo de interés o clase social, debido a su control de los recursos materiales de los que dependen el crecimiento y el empleo.

Tanto las teorías como las validaciones empíricas, permiten en numerosos casos argumentar que existen varias formas alternativas o complementarias de acción política de los GPE: individual (cada GPE por su cuenta) o colectiva (cada sector o actividad económica organizado gremialmente o el conjunto de las corporaciones representadas en una confederación empresarial). A su vez, la proyección —individual o colectiva— de agentes como los GPE al poder político se ejerce de modo importante vía financiación política, complementada con el lobby y el uso de la «puerta giratoria» o rotación de funcionarios entre puestos claves en las empresas y en el Estado, y en algunos casos el soborno; todos ellos constituyen los principales mecanismos de acción política del poder económico concentrado.

La financiación política se desdobla en tres modalidades. Tenemos la financiación de gobiernos, es decir, los préstamos, que no tienen un carácter político-electoral —importante distinción—, pero que aun así no dejan de ser un mecanismo de relación y de proyección del poder económico al poder político. Los grupos empresariales pueden financiar los gastos del Estado por varias vías: los bancos privados conceden préstamos al Estado o las Asociaciones de Fondo de Pensiones y los grupos compran bonos del Estado que sirven también para financiar el gasto público. Al respecto, cabe recordar lo dicho por Napoleón Bonaparte: «Cuando un gobierno depende de los banqueros para tener dinero, son estos últimos y no los líderes del gobierno quienes controlan la situación, ya que la mano que da está por encima de la mano que recibe»[19]. Hay por tanto una relación de poder a poder, donde el dueño del dinero tiene por lo general la sartén por el mango.

Otra forma es cuando, en condiciones de alta inestabilidad política, los grandes empresarios quieren sostener a un gobierno con «bolsas», término que se usa en Latinoamérica y que se entiende como dinero en efectivo recolectado entre unos pocos grandes donantes o incluso un gremio empresarial. Las bolsas se entregan

para asegurar que los gobernantes, generalmente el presidente, se pongan en línea con los intereses de los grandes empresarios[20]. Esta forma no está reconocida en las teorías, pero se conoce a partir del estudio de casos en Latinoamérica.

Finalmente, tenemos la financiación electoral, modalidad que ha sido más discutida teórica y empíricamente. Dada la alta concentración del poder económico en países como el Perú, los «peces gordos» de la pecera chica como los GPE y las multinacionales, también entidades internacionales financieramente poderosas, financian a los partidos y a los candidatos, de modo que tengan una actitud favorable cuando ocupen el Ejecutivo y el Congreso. El resultado es el establecimiento de un nexo o una relación de cercanía o dependencia del partido político o del líder hacia la fuente financiera[21]. La financiación no obedece siempre a intereses particulares y puede ser un apoyo ideológico o para impedir que otro gobernante que amenaza sus intereses llegue a la presidencia.

En los países con partidos débiles y alta fragmentación política, y dado el costo cada vez más alto de las campañas —caso del Perú contemporáneo y otros países de la región—, se presenta una situación de alta dependencia del Estado y los partidos sobre el capital, lo que da una ventaja al gran capital. La financiación electoral está mediada por las normas (ley de partidos y de financiamiento electoral) y las reglas informales (acuerdos privados con partidos o candidatos), que varían en cada país. La transparencia depende entonces de la vigencia de lo formal y el grado de importancia de las prácticas informales. Como dice Giorgio Martelli, administrador financiero de la campaña presidencial de Michelle Bachelet en Chile en 2006: «La política sí tiene que ver con el dinero [...] la política debe financiarse de alguna manera y ojalá sea de la forma más transparente» (2008, pp. 10, 147). El autor sostiene que este flujo puede darse dentro de los marcos de la legalidad en el caso de las donaciones de empresas, aunque siempre existe el riesgo de intercambios corruptos: «Aquellos donde un donante privado entrega dinero a una campaña a cambio de favores legislativos o regulatorios, o a cambio de acceso para hacer lobby». De tal modo que, mientras mayor sea la institucionalidad de un país, mejores mecanismos de regulación y sanción de la corrupción y mayor información exista, mejores las condiciones para que predominen donaciones privadas transparentes y sanas. Mientras menor sea la institucionalidad, y menos organizada y consciente la sociedad civil, mayor la probabilidad de que predominen los intercambios corruptos.

El lobby es la gestión de intereses privados en organismos públicos, sean del Poder Ejecutivo o Legislativo, pudiendo también influir sobre el Poder Judicial. Asimismo, puede ocurrir a todo nivel de gobierno: central, regional y local. Los grandes actores pueden también hacerlo simultáneamente en varios niveles, privilegio que solo es posible gracias a los enormes recursos y trama de relaciones que manejan. El lobby se ejerce cuando un GPE o empresa contrata a un especialista o a una empresa especializada en hacer gestiones ante las autoridades e influir favorablemente sobre las decisiones en todo el ciclo de políticas públicas: puesta en agenda, deliberación, emisión de normas, interpretación, ejecución y evaluación. Ello incluye tanto que se tomen las decisiones como que no se tomen. Este mecanismo puede estar concentrado en una o más etapas del ciclo de políticas públicas. El lobista (también llamado gestor de intereses o cabildero), informa, gestiona, coordina, persuade, presiona para defender los intereses privados, lo que generalmente se logra haciendo favores, dando dinero, pagos en especies o favores a los funcionarios para lograr sus propósitos. No siempre, sin embargo, se recurre a un beneficio material en efectivo por ser esta una práctica abiertamente corrupta. Se puede recurrir a formas más sutiles: regalos, pago de viajes o de conferencias, invitaciones a visitar las empresas, donaciones a los partidos, colocación de familiares en puestos, pago mensual por parte de empresas («meterlo a la planilla»). Cuando de dinero se trata, es mejor el pago en efectivo para no dejar huella, como por ejemplo un cheque o depósito en una cuenta bancaria a nombre propio. Este es un tema poco investigado desde el lado del lobistas[22]. El lobby interviene cuando los gobiernos están formados y es facilitado por una exitosa financiación electoral, que es el aceite que comienza a movilizar la maquinaria de influencias, pero puede estar o no asociado a una financiación de este tipo. Dado que hay favores y conversaciones ocultas, y alta sensibilidad de la opinión pública al respecto, ocurre una conspiración de silencio entre las partes.

El lobby que sigue a la financiación de campañas no solo se ejerce para defender la lógica de libertades de mercado donde operan las empresas y los GPE, sino también para lograr del Estado rentas (ingresos que les permiten ventajas), protecciones (de la competencia extranjera, o del dumping cuando ocurre la competencia desleal), amnistías (principalmente tributarias) y privatización de recursos materiales del Estado (terrenos, empresas públicas, concesiones extractivas).

El lobby también es una actividad regulada y regulable, donde, como en el caso de la financiación política, la transparencia depende del grado de

institucionalidad de un país: la calidad de sus leyes, la capacidad para hacerlas cumplir, la voluntad de fiscalización, las formas de rendición de cuentas horizontales (en el propio Estado) y verticales (de la sociedad civil hacia el Estado). Los tipos de sistema político influyen en determinar el modus operandi y el grado de efectividad de este mecanismo. Puede organizarse de varias maneras y, para fines de nuestra discusión, conviene precisar que los principales, los más regulares y efectivos, se inician en la gran empresa y suponen la contratación de un lobista individual o una entidad que lo hace, de manera formal o informal, que puede ser una consultora, un estudio de abogados, o una empresa de publicidad.

En el caso de gobiernos autoritarios, el lobby se dirige hacia el Ejecutivo, por regla general más efectivo y silencioso. En una democracia se hace también con mucha fuerza en el Legislativo, tanto para influir en su rol fiscalizador como en el legislador. Si las normas permiten al Ejecutivo legislar vía decretos, el lobby debe intentar influir primero sobre los ministerios. Este es el caso del Perú y de varios países latinoamericanos que mantienen una tradición conocida como «decretismo», fenómeno asociado al presidencialismo o predominio del Ejecutivo y la discrecionalidad de las autoridades, que permite legislar por decreto o por decisión personal.

Al respecto, Incarnato, siguiendo al politólogo O’Donnell, sostiene:

Tanto en Argentina como en Brasil, al igual que en varios países de Latinoamérica, los Presidentes no se limitan al uso de sus poderes unilaterales. También recurren a otro tipo de poderes como los decretos de necesidad y urgencia. Este tipo de poder permite al Presidente fijar agenda no sólo enviando propuestas al Congreso, sino también priorizando ciertos proyectos dentro de los procedimientos internos del Congreso o reforzando determinados aliados en la Legislatura[23].

En el caso de la Unión Europea, Hoedeman, autor del informe Lobby Planet, afirmó luego de presentar un estudio que documenta en detalle el número de lobistas, fondos que se destinan y sus reuniones con autoridades: «Bruselas es ahora la residencia de un número increíble de lobistas, atraídos por la facilidad

de oportunidades para influenciar la toma de decisiones de la Unión Europea. Y, por supuesto, predominan los intereses de las grandes empresas (big business)» (Corporate Europe Observatory, 2011).

Otros términos muy usados en la ciencia política de los Estados Unidos son el triángulo de hierro, iron triangle y las redes de políticas, policy networks. El triángulo de hierro es una forma más sofisticada y regular de uso de recursos materiales privados para fines de influencia en asuntos públicos. El triángulo lo organiza una corporación que tiene interés particular en influenciar el gasto público, siendo un caso extremo, por ejemplo, la compra de armas, que solo puede hacer el gobierno de los Estados Unidos. En la medida en que la decisión presupuestal depende tanto del Ejecutivo (el Pentágono) como del Legislativo, el lobby y la financiación política entran en acción para «armar el triángulo» (es decir, triangular la influencia) y desarrollar presiones simultáneas o secuenciales en todas las instancias decisorias de poder de modo estable. La red de políticas públicas, a diferencia del triángulo de hierro, se forma coyunturalmente para defender una propuesta legislativa particular que agrupa a varios intereses y que se disuelve al conseguir sus objetivos. El triángulo de hierro es permanente, el policy network es temporal.

Otros conceptos revelan juegos de alto nivel, como el de la puerta giratoria, revolving door, un término muy usado en los Estados Unidos, Europa y América Latina. Este mecanismo consiste en establecer una relación entre las grandes empresas y el Estado en el cual el interés privado logra colocar en puestos de dirección en el Estado a funcionarios, o donde funcionarios experimentados de alto nivel pasan a trabajar al sector privado y usan sus relaciones. En uno u otro caso el objetivo es establecer un nexo, una correa de trasmisión. El triángulo de hierro de la industria de armamento en los Estados Unidos usa ambos, siendo conocidos los casos de contratación de generales por las industrias de armamentos cuando pasan al retiro. El llamado complejo industrial militar de los Estados Unidos se sostiene con estas prácticas o modalidades de influencia. Dado que se trata de una forma avanzada y sutil de influencia y de penetración de intereses económicos, en la que se argumenta que la empresa solo «presta» personal que una vez en el Estado «solo se dedica a la función pública», los franceses usan el término pantouflage, que viene del término pantuflas, para indicar que el interés privado se instala con toda comodidad en los altos puestos del Estado, como si estuviera en su casa. Algunos autores usan el término embajadores empresariales.

Finalmente, conviene hacer referencia a otra forma avanzada de proyección política de los GPE y las corporaciones llamada captura del Estado. El término se ha vuelto de uso más común en las últimas décadas, dado el creciente poder económico de las corporaciones y el aprendizaje que han logrado para usar los recursos materiales para acceder al Estado y a los partidos políticos una vez instalada o reinstalada la democracia, como son los casos de América Latina o la ex Unión Soviética. Si logran tener presencia o «clientelizar» de modo muy fuerte las instancias del Ejecutivo, las corporaciones (los actores captores) pueden «comprar leyes» (lo que indica corrupción, tema relacionado a mafias). También pueden «dictar leyes» o ejercer influencia en ciertas instancias burocráticas que supervisan sus actividades, lo que deviene en una captura regulatoria, término referido más a la ejecución de políticas públicas que a su diseño y aprobación. También pueden combinar el uso de la influencia indebida con la influencia desmedida, caso más notorio en las empresas de obras de infraestructura o los proveedores del Estado.

Se entiende por captura del Estado una acción política organizada de uno o varios GPE que logran influir en el nombramiento de funcionarios en altas esferas relacionadas con su interés privado gracias a la financiación de campañas, las conexiones políticas y el lobby. Estas relaciones les permiten luego activar la puerta giratoria. Esta situación varía según el ciclo político y el tipo de gobierno, y puede moverse en un continuo que va de extremo a moderado. Generalmente las formas extremas ocurren en gobiernos autoritarios y las moderadas en gobiernos democráticos, aunque hay casos en los cuales los Estados son tan débiles e influenciables que pueden dar lugar también a casos de alta influencia. Siguiendo a Omelyanchuk (2001), podemos argumentar que la captura del Estado ocurre con mayor frecuencia e intensidad cuando se combinan cuatro factores: alta concentración del poder económico, típica de los GPE; alta concentración del poder político, en ramas o en jefes o autoridades con tendencia a ser discrecionales; bajo nivel de participación de la sociedad civil, que tiene dificultades en exigir transparencia y rendición de cuentas; y capacidad política del «actor captor» para mover todos los resortes del poder de modo que se logre capturar el Estado en las ramas o poderes en las cuales tiene interés. Si bien el término se aplica a nivel nacional, también puede ser aplicado a nivel subnacional[24].

La captura se hace concreta cuando los intereses privados organizan lobbies de modo regular y logran influir en los nombramientos de ministros y altos funcionarios para que sean personas que vienen de o defienden al sector privado.

Estos intereses privados suelen ser los GPE o las grandes empresas, aunque puede ser también el crimen organizado o cualquier actor con gran poder económico y experiencia en la proyección a lo político. La financiación electoral facilita el uso de la puerta giratoria y el lobby.

Los dos principales agentes económicos privados, los GPE y las multinacionales, tienen distintos modos de acción sobre la política, dado que tienen orígenes y conexiones diferentes. Los grupos son fuertes e influyentes a nivel nacional, pero no a nivel internacional. Las multinacionales son fuertes en los dos planos, pero por ser foráneas, y tener mayor poder material, dado que pueden ser cuestionadas como «extranjeros impertinentes y todopoderosos», tienden a ser menos visibles y más silenciosas en su accionar político, aunque eso no significa que sean menos efectivas. Cuentan además con el apoyo de sus embajadas, y suelen reunirse en privado con presidentes y ministros para discutir sus inversiones por ser estas «asunto de interés nacional». Complementariamente, contratan estudios de abogados, consultoras nacionales y una variada gama de expertos. También pueden contratar a un gerente nacional que aporte su gama de contactos, por lo que a pesar de que su know who es menor al de los GPE, pueden adquirirlo por esa vía.

En general, las multinacionales dejan que los GPE y los gremios nacionales expresen sus preocupaciones en público y asuman una posición de liderazgo sobre un sector privado de grandes empresas dividido entre nacionales y extranjeros, donde los últimos ocupan un segundo plano, no tanto por faltarles poder sino más bien por no ser nacionales (Schneider, 2013).

GPE y acción colectiva: gremios y gorreros (free riders)

El hecho de que los GPE puedan realizar regularmente acciones individuales efectivas no quiere decir que no puedan también ejercer una acción colectiva. Esta acción solo les interesa cuando la individual no es suficiente y cuando los intereses generales están en juego. En realidad, según su conveniencia combinan a voluntad los dos tipos de acciones. A diferencia del resto de empresas, los GPE y en general las grandes empresas gozan del particular privilegio de poder realizar un doble juego de acceso e influencia en las más altas instancias del poder político.

La acción colectiva de los GPE se ejerce a través de gremios empresariales en los cuales tienen presencia como grandes empresas agremiadas y pueden tener influencia en el caso de que les interese, pues al ser grandes no necesitan tanto de los gremios. Cuando ocurren eventos que afectan sus intereses, pueden movilizarse presionando públicamente como representantes del sector privado. Una de las ventajas de la concentración y conglomeración del poder económico es que, al tener los GPE varias grandes empresas en distintos sectores económicos, pueden participar en condición de agremiados en distintas organizaciones colectivas empresariales, entidades reconocidas por ley para representar los intereses ante el Estado y la sociedad. Por lo tanto, pueden presionar mejor y más silenciosamente cuando pueden movilizar a las confederaciones empresariales, que son la forma más alta de representación de intereses. Dado su poder, el uso de la financiación política, y el lobby, pueden actuar «desde afuera» del Estado y, gracias a la puerta giratoria, «desde adentro», y pueden desarrollar formas de acción individual con gran efectividad. Al mismo tiempo, como miembros prominentes de gremios sectoriales o confederaciones empresariales, pueden recurrir a ellos para obtener audiencias y lograr mejoras o bloquear proyectos que valen para el colectivo[25]. En condiciones normales, llamadas business as usual, los grupos y las multinacionales privilegian la acción individual y no coordinan o no les interesa la vida gremial.

Siguiendo esta línea de razonamiento, si el gremio logra obtener o evitar una medida para una actividad económica o para el sector privado en su conjunto, y los GPE no participan, se convierten en gorreros, free riders[26]. Sin embargo,

según las variaciones del ciclo político, sobre todo cuando el Estado se cierra para los GPE o los amenaza, pueden recurrir a sus gremios y juntarse con el colectivo para demandar diálogo o cambios, incluso conspirar políticamente contra un gobierno que es «enemigo del sector privado». El mundo empresarial, cabe precisar, es fuertemente jerárquico, por lo mismo cuando una gran empresa que pertenece a un GPE se pronuncia o inclina en una dirección, los capitales menores prestan atención inmediatamente y son propensos a seguirla.

En América Latina han ocurrido varios episodios de confrontación política de este tipo. Recordemos el rol que jugó FEDECAMARAS, la confederación empresarial venezolana, contra el gobierno populista radical de Hugo Chávez. La confederación participó activamente en la conspiración de 2002 que puso como jefe de gobierno a Pedro Carmona, el presidente de dicho gremio. Pero Carmona solo estuvo en el poder 48 horas. Cuando Chávez retornó, procedió a encarcelarlo y aislar o combatir a FEDECAMARAS, señalándola constantemente ante el país como un nido de golpistas. Si bien este escenario es infrecuente, no faltan casos donde la confederación empresarial juega abiertamente a la política, como en el caso de la crisis política mexicana de 1982, cuando se estatizaron los bancos, o la crisis peruana de 1987, por la misma razón, o de la crisis panameña de 1989, causada por el rechazo al dictador de facto Manuel Noriega, pero donde también surgieron amenazas del Estado a los bancos[27]. En estos casos tenemos una confrontación de alto nivel que echa luces sobre los múltiples recursos empresariales que se movilizan para actuar contra el Estado en circunstancias de amenaza, lo que incluye recurrir a otras formas de poder, como la influencia que tienen en los medios de comunicación de masas, en los juzgados, los partidos políticos y hasta organizaciones internacionales como gremios continentales o globales que salen en su defensa como lo demuestran los casos arriba mencionados ocurridos en Venezuela, México, Panamá y Perú.

Medios de comunicación

Los GPE tienen tal poder y reconocimiento que, en condiciones normales, positivas para los inversionistas, logran rápidamente altos niveles de influencia en los medios de comunicación de masas. Esta alta influencia es mayor que la de cualquier otro actor o clase social y reposa en varios pilares. Primero, los medios de comunicación son empresas privadas y como tales defienden sus intereses y los intereses de sus pares. Segundo, el avisaje crea una relación de clientela de los medios hacia los anunciantes, donde destacan los GPE y las grandes empresas, siendo este probablemente el factor principal que les permite gozar de prensa positiva. Tercero, los periodistas dependen laboralmente de sus jefes y los jefes tienen relaciones amicales, familiares y de negocios con los GPE. Finalmente, dada la importancia de los medios, los GPE tienen especialistas en comunicación, muchos de ellos periodistas (poniendo en evidencia la puerta giratoria) que siguen de cerca todo aquello relacionado a la empresa, permitiéndoles mantener una «prensa positiva» (noticias favorables u omisiones cuando tienen problemas u ocurren denuncias) y, eventualmente, cuando se agravan los problemas, ser capaces de controlar el daño.

Todo ello influye en establecer una relación de cercanía entre los intereses de la «prensa libre» y los grandes intereses privados, lo que genera una homogeneización del mensaje: noticias y comentarios generalmente favorables al sector privado y a los intereses de los grandes empresarios, por lo menos de los principales medios de comunicación de masas, los más diversificados y grandes. En los medios de prensa medianos o pequeños no es posible hacer una predicción como esta. Sin embargo, ello no quiere decir que en casos individuales de corporaciones envueltas en controversias dejen de informar o dejen de condenarlos, rigiendo la ley de la competencia de informar primero. Pero estos casos son raros, y aun en ellos puede haber un margen de tolerancia que raramente muestran, por ejemplo, con los políticos, el otro gran personaje de poder, o las celebridades, víctimas fáciles de noticias y comentarios negativos. El sesgo pro GPE y multinacionales también se observa en el caso de conflictos sociales contra las corporaciones, donde la protesta es presentada de forma negativa y separada de la empresa, que no aparece como causante.

Cabe también mencionar el fenómeno de los grupos mediáticos. Dado que los medios de prensa son empresas que siguen las tendencias del mercado, pues venden noticias y comentarios, y sus ingresos dependen del avisaje, también pueden comenzar a transitar de una forma de capitalismo familiar antiguo a una forma corporativa moderna diversificada que pone el acento en las ganancias, y que coordina y disciplina las noticias y los comentarios en función a esta meta y a su trama de relaciones amicales y de negocios, que los acerca a los grandes GPE y a las multinacionales.

Hoy en día existen corporaciones mediáticas globales que tienen radios, periódicos, revistas, canales de televisión (fijos y de cable), editoras de libros, medios periodísticos digitales que se van conglomerando y van estableciendo a nivel de cada país alianzas o compras, penetrando en esos mercados. Esta penetración depende de la legislación de cada país, y en algunos se busca impedir que el capital extranjero controle los medios de comunicación de masas mientras otros son más permisivos.

Poder social hacia abajo y hacia el costado

Los GPE, y más generalmente las empresas, particularmente las más grandes, están envueltas en una trama de relaciones económicas y sociales con diversos intereses denominados stakeholders: accionistas minoritarios, trabajadores, familias de los trabajadores, proveedores, clientes, comunidades y pueblos donde están localizadas las plantas de producción. Los GPE desarrollan una estrategia de relación con los distintos stakeholders según sus prioridades para asegurar estabilidad de largo plazo, de modo que no ocurran problemas que afecten sus propiedades, limiten su expansión o amenacen sus niveles de ganancia. Esta estrategia es particularmente necesaria cuando realizan grandes inversiones que deben asegurar una tasa de retorno en el largo plazo. Se trata entonces de una estrategia de manejo del entorno, de modo que las corporaciones logren, en la medida de sus posibilidades, neutralizar toda fuente de incertidumbre.

Los GPE y las corporaciones, particularmente las multinacionales, han desarrollado el concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) para indicar su intención de manejo planificado del entorno y legitimar su presencia como grandes actores[28]. La RSC es tanto un discurso como una práctica, y en los casos donde no hay mayor necesidad de manejo del entorno (el medio urbano metropolitano, por ejemplo, caso opuesto a las mineras en zonas pobres y alejadas) tiene mayor importancia como discurso. La RSC es hoy considerada si no esencial al menos de gran importancia para la reputación empresarial: permite afirmar que la empresa genera efectos positivos, contribuye al bienestar, al llamado desarrollo sostenible, que es buena ciudadana comunitaria, preocupada por los «otros», capaz de autorregularse, etcétera.

La acción social de un GPE o gran empresa puede ser interna (accionistas minoritarios, trabajadores, familias de los trabajadores, consumidores) o externa (resto de stakeholders). El manejo interno supone relaciones laborales estables con los trabajadores, estén o no sindicalizados. En general, cabe comentar que el poder del capital sobre el trabajo ha aumentado considerablemente en la era de políticas pro mercado y debido a la globalización económica. La movilidad del capital, las nuevas formas de contratación que hacen el empleo más precario que antes, el uso de nuevas tecnologías que hacen que las grandes empresas sean

intensivas en capital, los cambios de legislación laboral consistentes con las tendencias impulsadas globalmente por el neoliberalismo, y la mayor necesidad de los gobiernos de «atraer la inversión» han hecho que el trabajo esté menos organizado, más difícilmente cohesionado y tenga menor oportunidad de asociarse y negociar.

En el caso de los consumidores, una masa desorganizada y vasta, generalmente pasiva, con pocas nociones o capacidades de movilización —salvo casos excepcionales que muestran su malestar— para defender sus derechos económicos, también ha aumentado la dependencia sobre el capital, tanto de facto como discursivamente, por el efecto de la publicidad y la propaganda que genera un «modo de vida» y los impulsa a satisfacer sus deseos olvidando cubrir sus necesidades básicas.

La acción social externa más importantes supone que el GPE y las corporaciones establezcan relaciones estables con diversos grupos sociales, particularmente con los grupos vulnerables o subordinados que son objeto de programas sociales privados organizados por las gerencias de relaciones comunitarias. Esta acción social es vital en el caso de las extractivas, por ser más disruptivas del medio ambiente y por operar en zonas de mayor pobreza y presencia de pueblos indígenas de cultura distinta a la que trae la empresa. Estas acciones se ejercen por medio de nuevas gerencias y también a través de fundaciones que generalmente llevan el nombre de la empresa o del apellido de la familia que controla el grupo. La tendencia a desarrollar asociaciones público-privadas (APP) o las normas de obras por impuestos también amplía el poder social de los GPE y las corporaciones, en tanto pueden usar recursos públicos para, en alianza con socios menores, tener un rol cada vez más importante en áreas como la infraestructura, cumpliendo de esa manera un rol de proveedores de bienes públicos.

Tanto las relaciones internas como las externas pueden dar lugar a conflictos sociales, indicando los límites de la «acción responsable» de los GPE y las empresas. En los casos en los cuales los conflictos son recurrentes e intensos, los GPE desarrollan políticas cuando se sienten amenazados, de tal manera que tienden a generar sus propios mecanismos de seguridad, a firmar convenios de protección con la policía y a recurrir a empresas privadas de inteligencia. Este es el lado oscuro de las grandes corporaciones, el polo opuesto de la RSC, pero que forma parte de la realidad de los GPE.

Fundador y heredero, identidades

El mundo de relaciones sociales cotidianas, es decir, el mundo de la familia y amigos, que discurre «fuera de la oficina», que mezcla negocios con actividades sociales, o que son estrictamente sociales, es otra dimensión importante a considerar. A primera vista, la esfera íntima de los dueños de las corporaciones y la alta gerencia no importa, en tanto lo sustancial se decide en la empresa, en las sedes corporativas o en las actividades donde se negocian o discuten acuerdos. Sin embargo, en el capitalismo familiar, y en menor medida en el capitalismo gerencial, la vida cotidiana tiene gran importancia en el mundo de los negocios[29]. Lamentablemente, las teorías sobre esta dimensión desconocida de la cotidianeidad de los grandes empresarios son pocas, quizás por tratarse de actividades íntimas, no visibles, a las cuales no hay acceso o, en todo caso, tienen un acceso muy restringido. Conocer estos secretos de los grandes empresarios es casi imposible, pero podemos dar una idea al respecto fijándonos en los jefes y la sucesión, aspectos más conocidos porque tienen que ver con el ejercicio del poder empresarial.

Respecto a las distintas generaciones, varios investigadores marcan la diferencia entre el jefe, que construyó el grupo, y el heredero, que sin esfuerzo es dueño de una fortuna y que por ser accionista principal puede y generalmente ocupa el cargo que tuvo su padre. Esta distinción entre fundador y heredero es clave, porque se trata de personas con logros y visiones sobre sí mismos diferentes. El fundador tiene el reconocimiento social de ser un self made man, un hombre hecho a sí mismo, un emprendedor «exitoso». En contraste, el heredero tiene la reputación de ser «hijo de papá», y si eventualmente él asume una jefatura, debe probarse primero para adquirir la reputación de gran empresario, de capitán de empresa; es decir, debe «hacerse jefe» en la medida en que es capaz de llevar al grupo a otro nivel y manejar bien las adversidades del mercado y la política.

Estas discusiones sobre los jefes latinoamericanos, como se puede notar, giran siempre en torno al género masculino, en tanto gran parte de los jefes y de los gerentes, aunque en menor medida, pertenecen a este género tradicionalmente dominante. Este rasgo es más pronunciado en el caso del capitalismo latinoamericano por ser más familista, más apegado a la idea de los negocios. Al

ser las jefaturas «asuntos de hombres», solo este género es educado, entrenado y preparado para una sucesión. Sin embargo, todo depende de si entre los posibles sucesores existe la capacidad para manejar con éxito tanta y tan diversificada riqueza en la forma de grandes empresas. A veces ocurre que no hay sucesión dentro de la familia por el hecho de que el jefe no tiene descendencia, o porque solo tiene hijas, que a pesar de no haber sido preparadas pueden heredar paquetes importantes de acciones. Si se casan, se puede mantener el principio de primacía masculina en los negocios a través de los esposos, que son incorporados como una categoría especial de «propietarios-gerentes por matrimonio».

Algunos autores e investigadores, particularmente periodistas especializados interesados en indagar el mundo social privado de los ricos, dan luces que conviene mencionar brevemente. A partir de esta discusión queda claro que los ricos, entre los cuales destacan los propietarios-gerentes y los altos gerentes, constituyen «una clase aparte» que «vive aparte», esa es su noción del «nosotros». Estamos frente una minoría selecta que tiene tal poder y riqueza que no necesita interactuar con «el resto», a no ser que estén subordinados a esta jerarquía. Su riqueza no es solo una cuestión de estatus sino de desconexión con los demás. Por lo mismo, su mundo social es más endogámico, más volcado hacia adentro (Yinizyan, 2007). Jacques Peretti, que ha realizado un documental para la BBC titulado The Super-Rich and Us (2014) en base a su experiencia personal de convivir durante seis meses con los súper ricos, afirma: «No estoy usando el término ‘raza aparte’ [breed apart] con alegría, creo que es psicológica y biológicamente preciso. Es el destino al que aspiran. Se creen que son los dueños del universo, y los hechos les están dando la razón». Los describe en un mundo distinto y distante: «Es una burbuja que flota por encima de la tierra y conecta Londres, Nueva York, Shanghái y Dubái a través de un puente aéreo en clase business»[30].

Sin embargo, habría que preguntarse si en otro tipo de sociedades este mundo social aparte, que goza de la riqueza en aislamiento, está internamente conectado, relación que depende del tipo de sociedad de la que hablamos. En el caso de sociedades que fueron colonias de explotación como el Perú, se desarrolló una tendencia histórica inicial de fusión de las élites con los europeos exitosos, pero de exclusión de los empresarios emergentes de origen popular no solo por el origen de su riqueza sino por raza y cultura; en fin, por una forma de dominación, cuyo principal objetivo era que «los de abajo» se mantuvieron aparte, así tuvieran plata, que ciertamente no es el caso de los súper ricos

occidentales de los cuales habla Peretti.

Globalización económica y empresariado

Hemos visto que las corporaciones globales se ubican allí donde les conviene, donde ganan más y tienen menos controles, donde les ofrecen mayor seguridad y conveniencia, usando la identidad que mejor acomoda a sus intereses, presentándose como empresa nacional o global. Estas grandes corporaciones representan la forma más avanzada y fuerte del capitalismo, son la vanguardia del mercado mundial, uno de los dos grandes actores de la globalización, con recursos, conocimientos y poderes a nivel planetario. También hemos visto que los GPE se caracterizan por ser organizaciones multiempresariales de gran tamaño, que en tiempos modernos adquieren mayor movilidad no solo de mercancías y capitales sino incluso de relocalización de sus sedes empresariales. Se trata de entidades que imitan a las corporaciones globales y con las cuales comienzan a relacionarse, al punto que, cuando se acelera este proceso de integración, podrían ser considerados parte de una «clase capitalista global» (Sklair, 2009).

América Latina y el Perú no son ajenos a estas tendencias. Según el origen de la propiedad y la historia de su evolución, los GPE solían ser clasificados en extranjeros y nacionales, pero al mismo tiempo, hoy en día son más globales (Vásquez, 2000; Monsalve, 2014) y menos nacionales y pueden estar consorciados en paridad o en condición de socio menor con las multinacionales. Existen grupos cuyo accionariado es más global que nacional, que comprenden bancos, fondos de pensiones además de inversionistas individuales. ¿Tiene sentido entonces hablar de GPE peruanos o debemos más bien hablar de grupos globales?

Nuestro punto de vista relativiza estas consideraciones. Las corporaciones globales y los GPE extranjeros —cuyo origen, gran parte de sus activos y sedes corporativas se encuentran fuera del Perú— se identifican todavía con su país de origen, a pesar de que se van globalizando. Esta identificación nacional es hoy menos fuerte, pero no deja de ser cierta y útil porque la identidad nacional no ha desaparecido, solo se ha redefinido. Los GPE del Perú y los países en vías de desarrollo, los de las potencias emergentes, que son más fuertes y globales, tienden a «ser líderes», generando una dinámica donde el resto, los aspirantes,

comienza a imitar las prácticas y los discursos de las corporaciones más grandes y exitosas. Asimismo, pueden participar en joint ventures o contratar empresas de consultoría corporativa cuando deciden modernizarse o reestructurarse y, finalmente, entrenar a sus jefes y sus mejores gerentes en un grupo selecto de MBA de universidades como Harvard, Stanford, Wharton, Navarra u Oxford y tener una gama amplia de accionistas globales. Todo ello los acerca, genera lazos y algo de homogeneidad.

Bunge & Born, una empresa global de origen argentino que opera competitivamente en el mercado mundial de granos, se hizo famosa cuando decidió primero trasladar su sede al Brasil y luego convertirse en 1994 en Bunge International Ltd., con sede en las Bermudas[31]. Por origen es un GPE argentino, pero desde que trasladó su sede corporativa al Brasil y al operar cada vez más como un trader internacional de granos, se ha globalizado. ¿Es un grupo argentino, brasilero o global? Es difícil saberlo. El caso Bunge & Born está relacionado con esta discusión en tanto muchas corporaciones, aprovechando las ventajas que les dan países que los invitan a ser sede, dependiendo de la legislación, de sus mercados, comienzan a trasladar su comando central o headquarters a otras ciudades y países, incluyendo los llamados paraísos tributarios, que son de jure sede de grandes empresas y GPE, aunque de facto estén en las capitales o principales ciudades de sus países de origen. De otra parte, muchos grupos, al asociarse en joint ventures o vender acciones, comienzan a tener más accionistas internacionales.

Por lo tanto, algunas de las tendencias o factores que identifican a una corporación como global están asomando en varios casos de GPE latinoamericanos. El proceso de uniformización de la manera en que se organizan las multinacionales o corporaciones globales, y cómo se proyectan ante el Estado y la sociedad —tendencia a la cual se van sumando los más poderosos GPE latinoamericanos— conforman algo nuevo y diferente, aunque todavía no termina de delinearse.

No obstante, no estaríamos solo frente a una tendencia acelerada a un capitalismo global, sino que se estaría formando una clase capitalista global. A partir de los casos peruano y el latinoamericano, encontramos que por más globales que sean y digan ser los GPE de vanguardia, nunca dejan de tener una identidad nacional y siempre buscan una relación especial con sus Estados para que los defiendan y promuevan. Asimismo, ninguna corporación global opera sola, por más poder económico que tenga, de modo que lo global no elimina o

hace irrelevante lo nacional. Como afirma Polanyi (1989), en materia internacional, la política y la defensa —por lo tanto, la guerra— tienen supremacía sobre lo económico. La creciente internacionalización de los GPE indica que tienen mayor margen de maniobra y pueden presentarse, según su conveniencia, como empresa global o empresa nacional. La gran corporación siempre requiere el apoyo del Estado de su país de origen, que puede incentivarla como parte de sus políticas internacionales o defenderla cuando sus intereses son afectados, pero la promoción y la protección ocurren de acuerdo a los planes de los Estados. Los más fuertes suelen considerar que sus corporaciones son parte del poder del Estado-nación, donde su capacidad tecnológica y productiva les permite una mejor defensa interna y una mayor proyección internacional.

Si bien es cierto que se está configurando un capitalismo global que convierte a las grandes corporaciones en importantes actores en un mundo económica e informativamente interconectado, que comienza a delinearse una incipiente clase capitalista global, desprendida pero no separada del país que las vio nacer, al punto que las más grandes corporaciones prefieren denominarse global corporations e incluso instalan sus sedes corporativas fuera de su país de origen, la dimensión nacional no ha desaparecido. El cordón umbilical con sus Estados no se ha roto ni ha dejado de tener importancia. Sin embargo, debido a su retraso histórico en conglomerarse y su menor tamaño, los GPE latinoamericanos están menos impregnados de estas características.

Al respecto conviene citar a Sklair, quien sostiene que existe un «modelo capitalista global», puesto en evidencia a partir de «prácticas transnacionales, prácticas que se originan con actores no-estatales y que atraviesa las fronteras […] donde la agenda de investigación se preocupa en ver cómo la clase capitalista transnacional y la cultura-ideología del consumismo opera para transformar el mundo de acuerdo al proyecto capitalista global» (Sklair, 2008, pp. 1-3).

Estas prácticas se hacen sentir con fuerza de muchas maneras en América Latina, región que siente la presencia dominante de la «clase capitalista global» si por ello se entiende a los dueños y gerentes de las principales corporaciones globales que tienen inversiones en este continente. De otra parte, debemos indagar qué tanto han avanzado en este proceso, y cuáles GPE peruanos están más compenetrados por estas prácticas, constatación que será uno de los resultados de la presente investigación.

Los GPE peruanos son conglomerados originados en el Perú, cuya dirección y propiedad, salvo excepciones, está o sigue estando mayoritariamente en manos de peruanos y mantienen la mayor parte de sus empresas en este territorio. Enfrentan, sin embargo, una posibilidad de desnacionalización parcial o total al vender acciones en bolsa representativas del capital o porque pueden comprarlos o comprar una parte de las acciones que pone la dirección en manos extranjeras. Varios de ellos han movido sus sedes corporativas fuera del país y son controlados por holding companies ubicadas en el exterior.

Por participación empresarial en la globalización económica se entiende no tanto el hecho de comerciar internacionalmente, tener holding companies o accionistas de distintas nacionalidades, sino tener una parte importante de sus empresas en el exterior, sea por haberlas fundado o comprado. Este es el rasgo que los especialistas y los organismos internacionales usan para identificar a los GPE globalizados, a los que ahora se denomina alternativamente «multilatino», «multinacional del sur» o «latinas globales», cuya presencia en los mercados continentales y en algunos pocos casos mundiales comienza a hacerse sentir[32]. Generalmente esta expansión, iniciada luego de la gran crisis de la década de 1980 y la apertura de los mercados, ocurre primero en países vecinos. Algunos GPE más grandes o audaces, constreñidos en estos mercados y con capacidades competitivas en ciertos productos, comienzan a buscar horizontes más lejanos e instalar plantas en otros continentes. En ese sentido son más multilatinas que multinacionales. Muy pocas podrían llamarse propiamente «empresas globales».

Subgrupos y alianzas de grupos

Conviene ahora distinguir lo que ocurre en los GPE o entre ellos: los subgrupos dentro de un GPE y las alianzas entre GPE.

Los grandes GPE pueden alcanzar un punto de crecimiento y diversificación mayor cuando crean una subunidad que pueden llamar grupo y que en realidad es un subgrupo. Por ejemplo, el grupo Romero fundó la empresa Palmas del Espino en 1986 y unos 25 años después este negocio aceitero (plantaciones y planta industrial) comenzó a crecer. Los Romero los han conglomerado y lo denomina oficialmente «Grupo Palmas».

Existe otra variante que son las alianzas o coaliciones intergrupales. Varios GPE pueden conglomerarse y controlar bajo un sistema de delegación de gestión a un jefe, formando lo que se denomina una alianza de grupos. El caso del Banco de Crédito del Perú (oficialmente Grupo BCP), ahora dirigido por Credicorp, un holding company ubicado en las Bermudas, es un buen ejemplo y también tiene que ver con el grupo Romero. El BCP fue controlado en una toma hostil (hostile takeover) en 1978 por una alianza de GPE peruanos comandada por los grupos Romero, Brescia y Raffo, que lograron tener los suficientes votos entre los accionistas como para desplazar a la banca europea (Sudameris) que lo controlaba. Esta alianza se mantuvo por más de una década e involucró la coordinación de los principales grupos, coaligados para defender sus intereses y hacer negocios juntos[33].

[10] Traducción libre. «The major innovations made in the processes of production during the last quarter of the nineteenth century created many new industries and transformed many old industries. These processes differed from earlier ones in their potential for exploiting the unprecedented advantages of the economies of scale and scope» (Chandler Jr. , 1990, p. 21).

[11] Traducción libre. «Detailed historical and sociological studies of the creation of this enlarged corporation reveal no economic efficiencies that might explain the relatively sudden incorporation of industrial companies. Instead, it seems more likely that industrial companies had to adopt the corporate form of organization for a variety of historical, legal, sociological reasons […] a need to regulate the competition […] gain better legal protection against […] reformers.» (Domhoff, 2006, p. 23).

[12] Ver al respecto a Gran (2009). El autor sostiene que la tercera revolución industrial da lugar a una discusión sobre transnacionalización que tiene múltiples aristas, pero por más que en cierta concepción del transanacionalismo empresarial se hable de mayor autonomía y menor control del Estado-nación, queda claro que hay una redefinición de relaciones, pero no una negación del rol del Estado-nación, de allí que uno puede hablar de transnacionalismo o de neonacionalismo. Como aquí se sugiere, los Estados, no solo la tecnología (que también está impulsada por el Estado directa e indirectamente), intervienen desregulando y, en todo caso, así como desregula a las empresas y les da libertades, pueden también regularlas y limitarlas dependiendo de las vueltas del ciclo político del cual dependen los gobiernos, cuando «fuerzas anticorporativas» aumentan sus cuotas de poder y tienen capacidad para cambiar las reglas.

[13] Ver al respecto la opinión de Jorge Becerra, del Boston Consulting Group, entidad que ha creado una unidad para asesorar a empresas familiares, en «Con el ojo puesto en las family offices»,

El Comercio, 19 de marzo de 2016, p. 11.

[14] Citado por Bottomore y Brym (1989, p. 6). Picketty argumenta que la herencia juega un rol fundamental en la riqueza, incluso más que los ahorros, y que los cambios en el capitalismo en este sentido se han exagerado. Uno puede ser rico heredando o trabajando y lo primero sigue siendo importante (2014, p. 377).

[15] El Comercio, 19 de marzo de 2016. «Con el ojo puesto en las family offices».

[16] En realidad, el número de generaciones no importa, puede que la familia no produzca grandes ejecutivos desde la segunda.

[17] La reputación se gana y se pierde, por ello han surgido especialistas reputacionales para asesorar a los gerentes y dueños de empresas.

[18] http://es.wikipedia.org/wiki/Corporatocracia (acceso 22 de noviembre, 2014).

[19] Existen numerosas citas de presidentes al respecto, ver http://trabajoypersonal.com/banqueros-manejan-el-mundo-y-los-políticos-son-titeres/

[20] Suele ser una práctica corrupta, pues la bolsa se entrega bajo la mesa, sin recibos.

[21] Para un enfoque de economía y política, ver Drazen (2000, , pp. 217-307).

[22] Debido a este tipo de prácticas se habla de «corrupción legal» (por ejemplo, los regalos, las invitaciones) o de «corrupción transparente», término usado por el especialista Fabio Posada de Colombia (La República, 22 de junio de 2015, p. 11).

[23] El fenómeno del «decretismo» en Argentina y Brasil entre 1989 y 1992 correspondiente a las presidencias de Menem y Collor de Melo. Revista de Ciencia Política, http://www.revcienciapolitica.com.ar/num1art1.php

[24] Sobre la captura que lleva a la «compra de leyes» en países que fueron parte de la órbita soviética, ver Hellman, Jones y Kauffman (2000). Sobre la captura que lleva a «dictar leyes» que van más allá de, pero que no descarta la corrupción, y que pone en el centro de la escena a las corporaciones, ver Omelyanshuk (2001). Sobre el caso peruano, ver Durand (2012) y Alarco (2012). Sobre la captura regulatoria en países que han transitado a una economía de mercado, ver Eisner (1993). Para el caso peruano, ver Távara (2005).

[25] Sobre las confederaciones empresariales en América Latina, ver Durand y Silva (1998). Ver también, para un mayor desarrollo teórico aplicado a varios casos, Schneider (2004). Su obra sobre grupos de poder económico y tipos de capitalismo también aporta al tema (2013).

[26] El argumento es como sigue: si todos los miembros de un grupo o gremio, de cualquier tamaño, tienen un interés material común, actuarán colectivamente para conseguirlo. En cambio, los individuos (digamos los GPE) de un grupo que intenta la acción colectiva tienen incentivos para «gorrear», free ride, aprovechándose de los esfuerzos de otros para conseguir bienes públicos. Estos individuos no gorrearían si los grupos solo proveyeran beneficios para los participantes activos (Olson, 1965).

[27] Se trata de casos de revueltas empresariales (Durand, 2003).

[28] Sobre la filantropía y la responsabilidad social corporativa en América Latina y el Perú, ver Sanborn y Portocarrero (2005).

[29] Algunos estudios, escasos por cierto, hablan de la conexión familia-amigos. Ver al respecto, Ben-Porath (1980, pp. 1-30).

[30] Ver el periódico digital El Confidencial. http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2015-02-03/lo-que-aprendi-junto-a-los-super-ricos-se-estan-convirtiendo-en-una-raza-aparte_656263/

[31] Para una historia de sus primeros cien años, ver Schvarzer (1989).

[32] Ver Santiso (2009).

[33] Sobre estos dos ejemplos, ver Durand (2013).

Capítulo 4

Grupos limeños y provincianos: indicadores

Estudiamos doce grupos reputados como económicamente poderosos, principal elemento en común, y los clasificamos en dos tipos, limeños y provincianos, que varían según antigüedad, origen social, sede residencial y redes de poder. De ese modo tenemos una visión actualizada del vasto poder que ostentan como vanguardia moderna del capitalismo nacional y de sus diferencias.

Los grupos limeños son más antiguos, pues todos menos uno, un caso excepcional, han iniciado los negocios varias generaciones atrás. Tienen una característica étnica común al ser de origen europeo, es decir, «blancos». Se trata de familias nacidas o residentes antiguos de Lima, la ciudad capital, o que venían de grandes familias de provincias en una época en que el poder económico, basado en la tierra, estaba más descentralizado. Estos grupos han desarrollado niveles más altos de integración económica, social, cultural y también, cuando las circunstancias lo ameritan, negocios comunes. Son al mismo tiempo los socios favoritos de las multinacionales. También se caracterizan por tener una mejor proyección al Estado y a la sociedad. Por estas razones definimos a los grupos limeños como grupos «establecidos».

Los grupos provincianos se han formado todos recientemente y están dirigidos por la generación fundadora o en algunos casos comenzando a pasar el mando a la segunda generación. Todos son de origen provinciano y sociológicamente se les puede definir como «mestizos», siendo ejemplos de lo que se denomina el capitalismo cholo. Muestran bajos niveles de integración entre ellos, tendencia más marcada con los grupos limeños, pero al tener éxito y simbolizarlo algunos llaman la atención de instituciones empresariales y gremios limeños. Estos grupos están menos conectados con los altos círculos de la política peruana y son también menos propensos a tener alianzas o relaciones de negocios con los grupos limeños y las multinacionales. Son grupos que están despegando, comenzando a integrarse sin fusionarse. Los definimos como «emergentes», término que no solo implica que están empezando sino que vienen de más abajo en la escala social[34].

Los rankings

Dado que los grupos limeños establecidos son más antiguos y reputados, mejor conocidos y conectados, y que operan en nichos altamente rentables, donde un trío (Romero, Brescia y Rodríguez-Pastor) tiene la ventaja de controlar tres de los cuatro mayores bancos del país; y que los grupos provincianos emergentes son más recientes y tienen todavía una reputación poco establecida o negativa, y que operan en nuevos nichos sin tener manejo de bancos, no debe extrañar que los limeños establecidos estén más claramente identificados y mejor rankeados por los especialistas.

Algunos grupos provincianos emergentes, sin embargo, aparecen en los primeros lugares, pero como colectivo están en un segundo escalón. Los jefes de los grupos limeños establecidos aparecen siempre en las encuestas o sondeos y obtienen un mayor puntaje como «líderes empresariales» y «los empresarios más poderosos», calificación menos frecuente entre los grupos provincianos emergentes[35].

Encontramos varios tipos de clasificaciones de grupos, de jefes y gerentes de grupos según su importancia, lo que nos da una idea numérica de su peso y reconocimiento. En estas listas, cabe remarcar, existen algunas omisiones, donde «todos los que están son, pero no todos los que son están». Esta afirmación vale tanto para todos los GPE como para los doce de la muestra.

Los indicadores utilizados para los rankings son de tipo objetivo y subjetivo. Entre los objetivos tenemos rankings de empresas y GPE (nacionales o multilatinas) basados en uno o más indicadores (volumen de ventas, utilidades, valor de los activos, cotización en bolsa de las acciones de las principales empresas) y estimaciones de poder económico o fortuna personal. Entre los subjetivos destacan los rankings de reputación como «mejores empresas» y los de «liderazgo empresarial». Tomamos en cuenta tanto los indicadores objetivos como los subjetivos en la medida en que nos interesa no solo el poder económico sino también otras dimensiones de poder.

Empecemos a nivel latinoamericano. De acuerdo al Compass Group, consultora

especializada en rankings, el patrimonio de las empresas más grandes del continente, según cotizaciones en bolsa, permitía identificar en 2012 a ocho grandes grupos peruanos entre los Top 50 del continente. En este selecto club, los grupos peruanos se ubican en el medio. La lista de los grupos peruanos empieza con Benavides (US$ 24 848 millones), seguido de Romero (US$ 17 732 millones), Brescia (US$ 7914 millones), Rodríguez-Pastor (US$ 4940 millones) y Hochschild (US$ 3287 millones). Debajo de ellos se encuentra Rodríguez Banda (US$ 1495), Rizo Patrón (US$ 1810 millones) y Dyer Coriat (US$ 433 millones)[36]. De este total, seis se encuentran entre los casos a estudiar: los limeños Benavides, Brescia, Romero y Rodríguez-Pastor y los provincianos Rodríguez Banda y Dyer & Coriat. Cabe anotar que la ausencia de otros grupos se debe al criterio utilizado, la cotización en bolsa. No todos los grupos participan en ella y son poco propensos a brindar información. Por otra parte, las cifras son considerablemente altas, y no concuerdan con otros estimados elaborados por organizaciones periodísticas y consultoras especializadas. Asimismo, anotemos que, según los años, hay grupos que pueden aparecer en otros rankings, como es el caso del grupo pesquero-agroindustrial provinciano Matta[37].

El ranking 2014 de las top 100 multilatinas de la revista América Economía, una de las más importantes publicaciones en esta materia, identifica entre los grandes grupos peruanos a Ajegroup (uno de los dos grupos Añaños) como el más globalizado (puesto 10), también a Belcorp (grupo Eduardo Belmont, puesto 30), Alicorp (grupo Romero, puesto 48) y Gloria (grupo Rodríguez Banda, puesto 83). El primero y el tercero son grupos provincianos emergentes y el segundo es un grupo limeño establecido muy cerrado[38].

El ranking mundial de multimillonarios de la revista Forbes de 2014 identifica a media docena de accionistas principales de grupos peruanos ubicados entre el puesto 687 y el puesto 1565 de acuerdo al estimado de su fortuna personal, sean jefes o accionistas. Lo encabeza Eduardo Belmont (Belcorp, US$2500 millones) y le siguen Carlos Rodríguez-Pastor (US$1800 millones), las hermanas Ana María y Rosa Brescia Cafferata (US$1550 millones), Eduardo Hochschild (US$1550 millones), Juan Fernando Belmont (hermano de Eduardo, pero que actuaba por su cuenta a través de la empresa Yanbal, US$1100 millones) y los hermanos Víctor y Jorge Rodríguez (US$1100 y US$1000, respectivamente)[39].

Existen referencias a grupos, empresas o jefes que tienden a repetirse, frecuencia que indica el reconocimiento de su poder. Constatando el lugar en el ranking de

los grupos peruanos se revela otra constante: se ubican siempre en el medio de las listas. Son por lo tanto «medianos» en términos de poder económico continental, por debajo de Brasil, México, Argentina, Chile y Colombia; cerca de Venezuela, pero por encima del resto del continente donde se encuentra Bolivia y los países más pequeños. El tamaño del país y de su mercado, junto al vigor de los inversionistas privados y de sus economías, se relaciona con su ubicación en el ranking.

En cuanto a los rankings de los principales grupos y las principales empresas peruanas, encontramos primero una estimación subjetiva en la lista de los «empresarios más poderosos» que se elabora a partir de los conocedores o insiders, gente informada que participa en los círculos del poder limeño. El «ranking de reputación» del diario Gestión, especializado en temas empresariales, brinda una lista de «líderes empresariales» al 2012 cuyas primeras veinte posiciones se presentan en el cuadro 1. Entre los diez primeros «líderes» tenemos a Dionisio Romero Seminario, que encabeza la lista. Roque Benavides Ganoza (nuevo jefe), Carlos Rodríguez-Pastor y Mario Brescia ocupan el segundo, tercer y cuarto puesto respectivamente. El chef Gastón Acurio aparece en el quinto puesto, seguido de Dionisio Romero Paoletti, hijo de Romero Seminario; Pedro Brescia Cafferata, jefe del grupo Brescia; y Walter Bayly, gerente de Credicorp, grupo Romero. En el noveno puesto aparece uno de los jefes de un grupo provinciano emergente, Carlos Añaños, seguido de Eduardo Hochschild, jefe de un grupo minero-cementero limeño establecido. Entre el puesto 11 y el 14, encontramos a otros jefes de grupos: Víctor Rodríguez, Alberto Benavides de la Quintana (padre de Roque Benavides, un jefe retirado), Erasmo Wong y Eduardo Añaños.

A partir del puesto 15 comienzan a ser frecuentes las menciones a los gerentes de grandes empresas nacionales (Leslie Pierce, ex Alicorp; Robert Priday, SAB Miller; Blanca Quino, Kimberly Clark; Eduardo Torres, BBVA; Inés Temple, DBM) y algunos otros jefes de grupos grandes o medianos (Eduardo Añaños, José Graña Miró Quesada y Julio Ikeda). También aparece el director de la principal consultora empresarial (Felipe Ortiz de Zevallos, grupo Apoyo) y los dirigentes de dos importantes gremios empresariales: Pedro Olaechea, de la Sociedad Nacional de Industrias (puesto 24, jefe de un grupo mediano) y Humberto Speziani, de la CONFIEP (puesto 29, gerente de TASA, importante empresa del grupo Brescia). Este segmento intermedio revela que los grupos pueden tener doble presencia: a través de sus jefes o a través de sus gerentes debido a que dirigen empresas o son líderes gremiales[40].

La lista es por tanto importante en términos de quién aparece y en qué lugar lo hace, aunque no se corresponde siempre con la estructura del poder económico. Las multinacionales son en conjunto más importantes que los grupos peruanos y sobresalen en los rankings de las más grandes empresas del país. Sin embargo, primero aparecen los grandes jefes peruanos y después, en el medio de la lista, los gerentes de multinacionales, otros grupos peruanos y los líderes de los principales gremios. Estos últimos personajes tienen entonces una visibilidad media.

Una constatación interesante es la reputación de «líderes empresariales» de jefes que se han retirado y dejado la jefatura a sus hijos. Es el caso de Dionisio Romero Seminario, que encabeza el primer lugar de la lista, estando su hijo (de perfil más bajo y menos reputado que su padre) más abajo en la lista. En el caso del grupo Benavides es al revés: primero aparece Roque, el nuevo jefe, y en el medio de la lista su padre, Alberto. Los estudios de los doce casos darán cuenta de cambios sucesorios ocurridos en el periodo 2014-2017.

También tenemos a jefes con visibilidad cero. El hecho de que no aparezcan en la lista prominentes jefes de grupos mencionados en los rankings mundiales y latinoamericanos, sean limeños establecidos o provincianos emergentes, se debe a que mantienen un perfil bajo, no frecuentan los círculos del poder, no cotizan en bolsa o sencillamente porque los especialistas que son consultados para elaborar estas listas no los reconocen. Es el caso de los hermanos Belmont y Dyer & Coriat. El primero es un grupo limeño establecido renuente a aparecer en los rankings nacionales y el segundo un grupo provinciano emergente[41].

Cuadro 1. Ranking de reputación empresarial 2012

Puesto	Líder emp
1	Dionisio R
2	Roque Ber
3	Carlos Ro
4	Mario Bre

5	Gastón Ac
6	Dionisio R
7	Pedro Bres
8	Walter Bay
9	Carlos Aña
10	Eduardo H
11	Víctor Roc
12	Alberto Be
13	Erasmo W
14	Eduardo A
15	Leslie Pier
16	Robert Frie
17	Blanca Qu
19	Jorge Rodr
20	Eduardo T

Fuente: Gestión, 27 de noviembre de 2012, p. 12. Elaboración propia.

Otro ranking subjetivo, que se presenta en el cuadro 1, es elaborado por el periódico Gestión, perteneciente al grupo El Comercio, que presenta una lista de las cien corporaciones «con mejor reputación empresarial» de acuerdo a estimados que hace la consultora internacional KPMG. Recordemos que los GPE tienen varias corporaciones y que también se les puede evaluar como grupo o colectivo, por lo que un grupo puede tener varias menciones.

Cuadro 2. Posición de los GPE estudiados en el ranking de reputación corporativ

Corporación
Banco de Crédito del Perú
Interbank
Alicorp
Ferreyros
GyM
Gloria
BBVA Banco Continental
Rímac Seguros
Cía. Minas Buenaventura
Ransa Comercial
Ajegroup
Grupo Breca
Prima AFP del BCP

Fuente: Gestión, 19 de febrero de 2015, p. 14. Elaboración propia.

El ranking de reputación que se presenta en el cuadro 2 está centrado en la corporación, no en los jefes, y muestra la mayor estima y reconocimiento que tienen los grupos limeños establecidos que aquí estudiamos. Todos están incluidos y algunos tienen varias menciones. Romero ocupa las mejores posiciones, y se encuentran en la lista a sus empresas más importantes, como BCP, Alicorp, Ransa Comercial y la AFP Prima. Brescia está mencionado tres veces: BBVA Banco Continental, Seguros Rímac y Grupo Breca. También se mencionan los buques bandera del grupo Ferreyros, Rodríguez-Pastor (Interbank), Graña y Montero (GyM), Benavides (Compañía de Minas Buenaventura). En el caso de los grupos provincianos emergentes destacan solo dos: Rodríguez (Gloria, en el puesto 7, buen lugar) y Añaños (Ajegroup, en el puesto 53). Recordemos que los grandes bancos son entidades de enorme poder y reputación, y que tres de los principales están dirigidos y parcialmente poseídos, por ser alianzas de accionistas nacionales e internacionales, por grupos limeños establecidos, posicionamiento que los pone en un lugar sobresaliente.

En cuanto a los rankings y listas de los grupos peruanos elaborada por la revista Peru Top en base a información de las 10 000 empresas más grandes, la más comprehensiva y detallada de las listas, tenemos el cuadro 3, elaborado en base a datos de 2014. Advertimos que en dos casos de grupos industrial-financieros, Romero y Brescia, se presentan los bancos (BCP y BBVA respectivamente) como grupos separados, y en el caso del Grupo Graña y Montero añadimos lo relacionado al grupo El Comercio debido a que existe relación familiar, aunque sean grupos separados. Finalmente, se observa que el Grupo Acuña no está en la lista, por ser el de menor tamaño de la docena y existir poca información, pero tiene importancia al representar un nuevo nicho de acumulación: la educación con fines de lucro.

En la lista completa de cuarenta grupos privados extranjeros y nacionales, 23 son extranjeros (sean multinacionales o grupos de origen peruano controlados por extranjeros) y 17 nacionales. Entre los primeros 25, quince son extranjeros. Dentro de los nacionales, nuestra docena estudiada, según nos indica el cuadro 3, se encuentran en las siguientes posiciones:

Cuadro 3. GPE de la muestra: lugar en el ranking de grupos (2014), en miles de

Puesto
3
4
7
10
12
14
19
26
30
31
35
36
40

Fuente: Peru Top, The top 10,000 Companies 2014, p. 493. Elaboración propia.

▪

En suma, el mapa de poder económico contemporáneo de grupos en base a indicadores objetivos nos indica las siguientes jerarquías: las empresas multinacionales (EMN) encabezan al segmento que tiene mayor poder, seguidos de los GPE limeños establecidos y teniendo en tercer lugar a los grupos provincianos emergentes. Con esta introducción podemos ahora pasar a ver los grupos según tipos.

[34] Ver el número especial de la revista Poder, «Los 7 grupos empresariales que van a despegar». 20 de marzo de 2013.

[35] Ver el «Ranking de reputación» del diario Gestión. 27 de noviembre de 2012, pp. 12-13.

[36] http://economia.terra.com.pe/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201201161343_TRP_80729230 (acceso: enero de 2014). Datos al 2012.

[37] Ver la lista de Compass Group en http://e.gestion.pe/128/doc/0/0/4/3/7/437775.pdf (acceso febrero 2014)

[38] http://rankings.americaeconomia.com/multilatinas-2014/ranking/ (acceso: febrero 2014).

[39] http://gestion.pe/tendencias/fotos-conoce-peruanos-mas-ricos-mundo-segun-forbes-2090579/3#foto-gal (acceso febrero 2014).

[40] Gestión, 27 de noviembre de 2012, p. 12.

[41] Similares conclusiones se obtienen de la lista de «Los 85 poderosos del 2009», elaborada por la revista peruana Poder (15 de diciembre de 2009).

Capítulo 5

Grupos limeños establecidos

El primer y más importante tipo de GPE, como hemos constatado en los rankings, y tomando también en consideración el origen y nivel social, son los grupos limeños «establecidos». Asimismo, debemos tomar en cuenta no solo el poder económico que ostentan y su presencia dominante en el sistema financiero, sino también el alto grado de integración logrado y su mayor y más efectiva relación con el poder político, la sociedad y las multinacionales. Estamos entonces frente a grupos hegemónicos. Estudiamos seis casos importantes: Benavides, Brescia, Ferreyros, Graña y Montero, Rodríguez-Pastor y Romero.

En este capítulo presentamos primero una «película» que resume la historia de cada grupo, seguida de una «fotografía» de su poder en el momento actual. Se trata de hacer una historia que trace su evolución en el tiempo y de ver con mayor detalle su poder actual, y al mismo tiempo conocer de la forma más completa posible su poder en todas sus dimensiones.

Estos grupos se originan a partir de familias empresariales limeñas (en algunos casos clase alta provinciana que se trasladaron a la capital hace muchos años) que participaban o terminaron integrando los altos círculos sociales y políticos capitalinos. Para entender mejor lo que significa este tipo debemos hacer referencia al proceso político, en tanto las fuerzas políticas y el Estado pueden ayudar o afectar negativamente tanto el mercado como las fortunas y la posición que tienen las grandes familias empresariales. Logran un alto nivel de desarrollo en el momento en que la sociedad y el Estado los reconocen como grandes actores, es decir, cuando los GPE se establecen como los principales agentes económicos de origen nacional, hecho que termina siendo conocido y reconocido.

El reconocimiento empieza cuando se inician las reformas antioligárquicas de Velasco, en el periodo 1968-1975. Las acciones del gobierno liquidan a la vieja élite económica y buscan desarrollar relaciones con la nueva burguesía, con la

que intentan aliarse. Al aplicarse la reforma agraria, una de las reformas más importantes, y debido al énfasis del gobierno en el desarrollo industrial, las bases de poder económico se debilitan en las provincias y se refuerzan y centralizan en Lima, lo que da a los grupos limeños en este periodo una significación especial de poder frente a los provincianos. Las reformas, particularmente la agraria, generaron un vacío de poder en las provincias, donde los terratenientes constituían la élite principal, en tanto se fueron luego de perder sus tierras o se quedaron sin mantener su presencia económica. Por ejemplo, en las ciudades del norte como Piura, Chiclayo y Trujillo; o en el sur en Cañete, Chincha, Pisco y Nazca, sede del poder de los barones del algodón y del azúcar, el poder de las viejas familias se desvaneció y tardó un tiempo largo ver surgir otro tipo de poder empresarial.

El proceso de consolidación de la nueva élite económica, como ya hemos explicado, se termina de delinear con el golpe conservador del general Francisco Morales Bermúdez de 1976, que desactiva las reformas velasquistas y pone en el centro de la escena económica a las grandes grupos urbano-industriales y financieros que aquí estudiamos como grupos limeños establecidos. Al mismo tiempo, como parte de este proceso de cambios, comienza la privatización de activos estatales y la desprotección de las formas sociales de propiedad, lo que refuerza el peso y la reputación de los grandes GPE. El periodo de Velasco representa entonces una transición de oligarquía a burguesía como poder económico, mientras el gobierno de Morales Bermúdez representa un periodo de consolidación política de la nueva burguesía.

Cuando ocurren estos cambios y empieza la era de vigencia plena de los grandes GPE peruanos, tanto el Estado como la sociedad los reconoce como poderosos, reputación que les permite adquirir rápidamente un mayor poder social y desarrollar mejores conexiones políticas y relaciones de negocios. A diferencia de las viejas élites, más atadas a la tierra y caracterizadas por ostentar su riqueza y considerar natural su influencia o preeminencia en asuntos públicos, los nuevos GPE tienden más a permanecer en la sombra, prefieren no hacer ostentación de riqueza y dejan o pretenden dejar la política en manos de los políticos.

Sin embargo, a pesar de sí mismos, adquieren fama como herederos de una posición de preeminencia económica, pues las ideas e imágenes del pasado siguen vigentes. De allí que los críticos y los políticos izquierdistas, desde el APRA hasta las diferentes organizaciones socialistas y comunistas, hablen de

«los nuevos dueños del Perú» o de «la nueva oligarquía» o «la oligarquía financiera». Sin embargo, esta llamada oligarquía no desea estar en el centro de la escena. Rehúyen la luz, prefieren las sombras, buscan no figurar, no deslumbrar. Queda claro entonces a qué nos referimos con «lo limeño» como sede del poder económico, sociocultural y político del Perú de los años setenta. Es allí donde viven y residen los grandes grupos y donde se conectan silenciosamente con los gobernantes de turno, manejando o intentando manejar sus imperios dentro de un cierto anonimato.

En cuanto a su denominación como grupos «establecidos», conviene realizar las siguientes precisiones. Los GPE limeños son de origen más antiguo que los provincianos emergentes, tanto por las fechas en que iniciaron sus negocios, con la fundación de una empresa exitosa que se hizo grande, como por el momento histórico en que se conformaron como GPE. La mayoría de ellos, con la única excepción de Rodríguez-Pastor, que despegó en la década de 1990, pero cuyo fundador fue un actor importante de los manejos financieros y la dirección económica del país durante la primera mitad de la década de 1980 y miembro de las élites limeñas, con las que compartía entonces las características elitistas y frecuentaba los mismos circuitos sociales.

En suma, los grupos limeños establecidos poseen y controlan las empresas más grandes e importantes, gozan de toda clase de conexiones nacionales e internacionales, adquieren prestigio social y mantienen una relación cercana, aunque discreta y problemática —esto último debido a los vaivenes del ciclo político y las crisis económicas—, con el gobierno en Lima, la sede del poder político nacional. Lima es donde se toman las decisiones, donde se dirige el país y se deciden las relaciones con el exterior.

Llegar a esta posición hegemónica no fue fácil. Estos grupos fueron sometidos a pruebas difíciles. Operaron, sobrevivieron o incluso crecieron en un periodo políticamente turbulento y navegaron en medio de crisis económicas profundas y prolongadas (1978, 1984, 1989-1990, 1998). La recesión de la economía vino acompañada de hiperinflación, que tuvo efectos particularmente devastadores. Además, ocurrieron al mismo tiempo episodios de alta violencia política, como la aparición de dos grupos terroristas en los años ochenta, la inestabilidad política y las intensas luchas por cambiar el modelo económico. También debemos mencionar el hecho de que en 1998 ocurrió una crisis financiera externa y muchos grupos, incluyendo los provincianos emergentes que ya asomaban la cabeza, terminaron siendo vendidos y absorbidos por otros GPE y

por capitales extranjeros, o perdieron preeminencia y quedaron en una posición económica menos importante[42]. Son por tanto grupos fogueados por las crisis.

Veamos los casos más saltantes de caídas para dar una idea de la tendencia y explicar rápidamente que el fracaso de unos es la oportunidad de otros. La economía de mercado, no lo olvidemos, es un mar de tiburones. Los dos grupos cerveceros más grandes (Cerveza Cristal del grupo Bentín y Cerveza Pilsen Callao del grupo Lanatta Piaggio), tuvieron serios problemas internos en la década de 1980 y fueron absorbidos por una poderosa transnacional cervecera luego de sucesivos cambios de mano (Cristal compró a Pilsen y luego a otras cerveceras nacionales, hasta que un grupo extranjero compró a todas). El grupo pesquero Galsky, que se formó con la privatización de la pesca, fue vendido al grupo Brescia motu propio. El otrora poderoso grupo harinero Nicolini (Nicolini Hermanos), luego de endeudarse excesivamente, fue fusionado en la crisis financiera de los noventa con Alicorp del grupo Romero, quedando como socio menor. En el mismo periodo los grupos financieros Picasso Salinas (Banco Latino) y Wiese (Banco Wiese) quebraron y fueron absorbidos por la banca extranjera, quedándoles empresas y propiedades, pero perdiendo sus principales empresas y su prestigio. El grupo minero Arias (San Ignacio de Morococha) tuvo problemas familiares y perdió peso. Algo parecido sucedió con los grupos mineros Letts (Volcan) a la muerte de su fundador y Baertl Montori (Milpo), absorbido por Votorantin, un grupo brasilero.

Casos menos dramáticos, de declive más no de caída, ocurrieron con el grupo Raffo (Tejidos San Cristóbal), en un momento aliado del grupo Romero y el grupo Brescia, que fue perdiendo terreno en la industria textil en los noventa. Igual suerte corrió el grupo constructor Piazza. En el caso de los medios de comunicación, el grupo Delgado Parker se debilitó con la división de la familia propietaria y la pérdida de control de Canal 5, el principal canal de televisión del país, cabeza del grupo que en un momento dirigió Genaro Delgado Parker. El grupo de origen vitivinícola Olaechea Álvarez Calderón perdió el control del Banco de Lima y se replegó a la producción de vinos y piscos marca Tacama. Todos estos grupos siguen operando en el mercado al 2015, pero han dejado de ocupar los lugares más altos del ranking, hecho que hemos comprobado en el capítulo anterior.

Asimismo, tenemos otros grupos que no están considerados entre los más grandes, pero que podrían ser incluidos en una lista más amplia. El grupo industrial Cillóniz (Aceros Arequipa), el grupo cementero Rizo Patrón

(Cementos Lima), el grupo minero Hochschild (Cementos Pacasmayo, minas Arcata y Pallarcata, TECSUP), el grupo avícola Ikeda (San Fernando), todos grupos limeños que comparten las características generales descritas arriba, con excepción de Ikeda (de origen japonés y limeño, pero marginal por ser de origen humilde).

Los seis grupos limeños establecidos

A continuación realizamos una breve presentación de cada uno de los seis GPE limeños establecidos escogidos por ser los mejor conectados y más prestigiosos, empezando por el trío más fuerte y antiguo compuesto por los grupos Romero, Brescia y Benavides; seguidos por un dúo igualmente antiguo como Ferreyros y Graña y Montero; y terminando con Rodríguez-Pastor, que tiene el mismo perfil social limeño de clase alta, pero ascendió meteóricamente como grupo después que los demás, en los años noventa.

Presentamos una breve historia de cada uno a partir de las mejores fuentes disponibles, que tienen la particularidad de ser variadas, aunque escasean las fuentes académicas. Esto representa un reto y al mismo tiempo brinda una oportunidad, pues se trata de una aproximación que al menos llena un vacío. Una historia más completa de los grupos está todavía por escribirse.

Empezamos narrando la historia del grupo y las ramas y generaciones de las familias que manejan a las empresas en un tiempo y un espacio determinado; seguimos con una explicación más detallada de su poder en sus múltiples dimensiones; y terminamos señalando la organización y características principales del grupo en el presente, operando en varios campos del poder.

Grupo Romero

43

Romero es uno de los tres más grandes GPE del país, el más antiguo de los doce, pues han pasado cuatro generaciones por la dirección, y el más reputado por estar bajo la dirección de un jefe con fama de ser «el empresario más poderoso» en las encuestas del poder.

El grupo fue fundado por un inmigrante español de origen modesto que establece en Piura un negocio de exportación de sombreros. A partir de esa base se proyecta primero a comprar y desmotar algodón para empezar luego a comprar tierras y procesar la pepita para fabricar aceites y jabones. Los Romero también invirtieron tempranamente en comercio, banca y seguros y algunas industrias, mediante la compra de acciones. Hoy constituyen el grupo financiero más fuerte al comandar el primer banco del país y controlan el mayor grupo industrial alimentario, teniendo además inversiones en logística y puertos, palma aceitera y azúcar y comercio (Reyes Flores, 2008).

El fundador del grupo, aquel que empezó con una empresa exitosa en torno a la cual se va a ir creando el grupo, es Calixto Romero Hernández, un labriego inmigrante español (Soria, Castilla La Vieja) que se hace empresario en una casa comercial de Puerto Rico y luego viaja al Perú. Romero Hernández se instala en Catacaos, Piura, en 1888, empezando con un socio español y contando con el apoyo comercial internacional de la Casa Hernaíz de San Juan, Puerto Rico. Sus primeros negocios los centraliza en la casa Calixto Romero y Cía., dedicada al principio a la exportación de sombreros de paja Panama Hat, pasando luego a convertirse en una empresa comercial importadora-exportadora. Posteriormente se centra en el negocio algodonero durante la Primera Guerra Mundial, evento que hace decaer la demanda de sombreros y levanta la del algodón, favoreciendo la transición del comercio a la agricultura y la industria.

Su sucesor y sobrino, Feliciano del Campo Romero, educado en Inglaterra, creó propiamente el grupo en la década de 1920 cuando su tío se retira a España, asumiendo oficialmente la jefatura por acuerdo de familia a la muerte del

fundador en 1934. Calixto Romero Hernández, el iniciador, tenía hijos, pero el mayor, su hijo natural Ramón, no quiso asumir la jefatura y sus medios hermanos estaban muy jóvenes como para tentar el puesto. Del Campo Romero se mantuvo como jefe hasta 1965. Con el segundo jefe, los Romero pasaron de medianos comerciantes a grandes terratenientes, pero desarrollando cierto grado de industrialización de insumos agrícolas (aceite) y realizando importantes inversiones en empresas de Lima (Banco Italiano, Banco Continental, Seguros El Pacifico, industrias textiles), empezando de ese modo la diversificación.

Hacia 1950, el grupo Romero poseía cinco importantes haciendas en el valle del Piura (Bajo y Alto Piura) y el Chira (totalizando 104 093 hectáreas, de las cuales 7039 eran de tierra sembrada), donde producían principalmente algodón y también arroz. Tenían además extensos frutales y un fundo ganadero. La base de la fortuna fue la producción y transformación del algodón de fibra larga y fina denominado Pima (tierras, desmotadoras, fábricas de aceite y jabones, comercializadoras), variedad que reinó como producto altamente rentable de exportación hasta comienzos de los años sesenta en toda la costa del país, siendo Piura la región productora del mejor algodón del país.

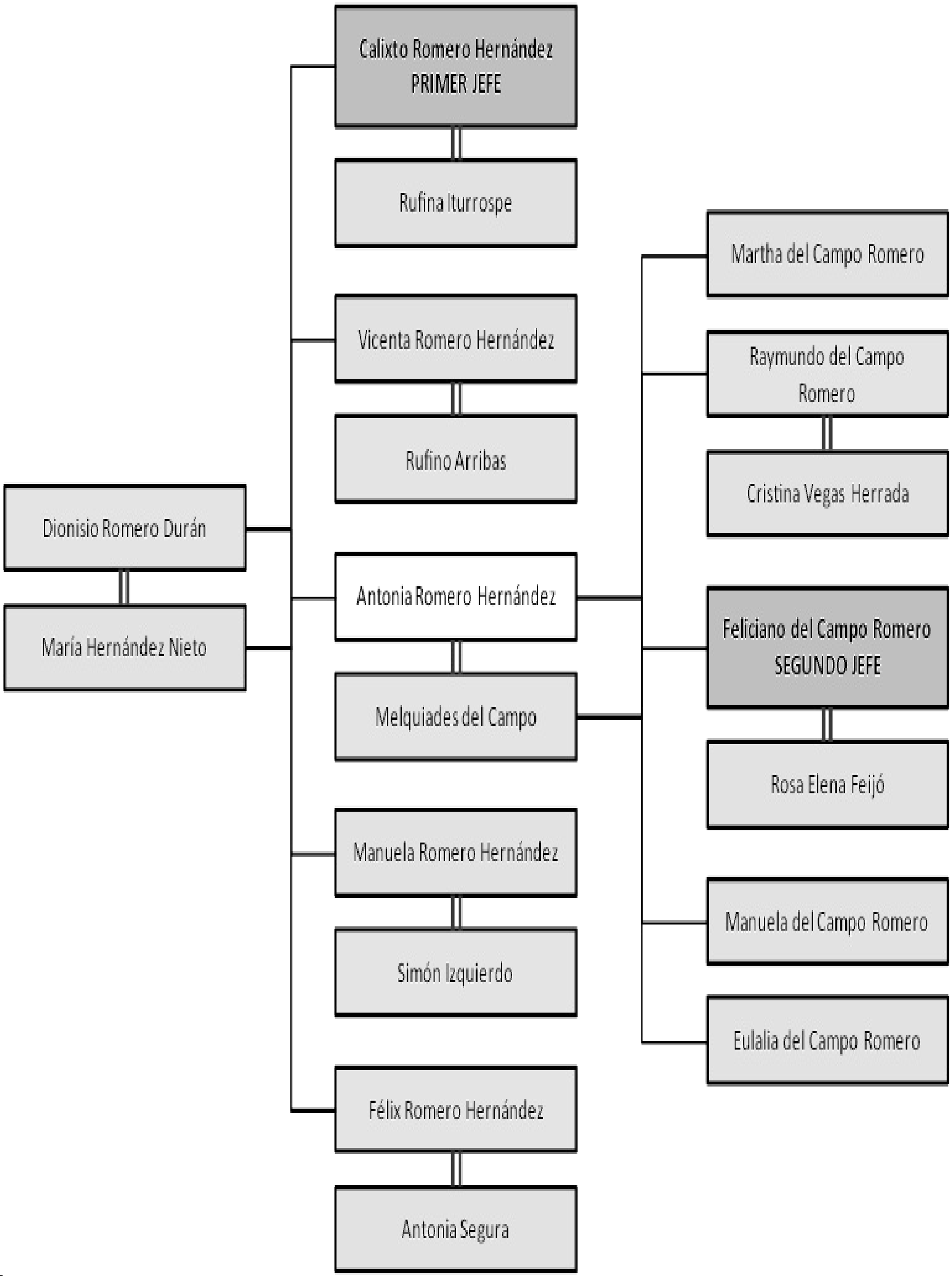
Del Campo Romero proyectó el grupo a Lima económica, social, e incluso políticamente, al menos en cuanto a vida gremial, pues fue miembro del Comité Algodonero de la poderosa Sociedad Nacional Agraria. Debido a fuertes inversiones en acciones bancarias, llegó a ser director del Banco Continental, de propiedad norteamericana, donde mantuvo una relación estrecha con los Rockefeller y la élite económica limeña. También fue miembro del Club Nacional y fue cercano a la poderosa familia terrateniente Pardo, con la cual invirtió en la compañía de seguros El Pacífico. Los Romero eran considerados los segundos terratenientes más importantes de Piura, con tendencia a la diversificación de inversiones y fueron vistos como unos de los principales «dueños del Perú» (Malpica, 1965). En Piura, sin embargo, eran conocidos como comerciantes españoles con tierras, en tanto la población se acostumbró a comprar toda clase de productos en el gran local de Almacenes Romero del centro de Piura.

Del Campo se casó con la piurana Rosa Feijóo, heredera de una familia terrateniente, pero no tuvo descendencia. Al acercarse su retiro, la familia tuvo que escoger un sucesor entre los hermanos Romero Seminario (hijos de Dionisio Romero Iturrospe, el principal accionista). El elegido por consenso fue el joven Dionisio Romero Seminario, que fue entrenado y educado en los Estados

Unidos, en la Universidad de Stanford, con apoyo de su padre y su tío y jefe. Su padre desarrolló nexos con familias piuranas gracias a su matrimonio con Micaela Seminario, quien, si bien no era pudiente, tenía un apellido conocido.

Dionisio Romero Seminario fue el primer jefe Romero peruano. Considerado parte de la élite piurana, su matrimonio en los Estados Unidos con su compañera de estudios, la italoamericana Yole Paoletti, frenó en algo sus relaciones con la élite limeña debido además a su tendencia a relacionarse principalmente con sus pares piuranos. Igual sucedió con sus hermanos Manuel y Calixto, que se casaron con centroamericanas apellidadas Belismelis y Guzmán. Sin embargo, estas relaciones no impidieron que los Romero hicieran negocios y adquirieran poder y propiedades, pues ya eran ricos y, siguiendo los pasos de su tío, el segundo jefe, ingresaron al Club Nacional. Se integraron rápidamente a las más altas esferas del poder económico en el Perú con más fuerza que a las esferas sociales, pero sin dejar de tener poder social. Durante esta tercera jefatura ocurrió otro cambio: los Romero desarrollaron progresivamente fuertes conexiones políticas al más alto nivel, relaciones que se potenciaron al comandar el BCP.

Gráfico 2. Genealogía de los dos primeros jefes Romero


Calixto Romero Hernández
PRIMER JEFE
Rufina Iturrospe
Vicenta Romero Hernández
Rufino Arribas
Dionisio Romero Durán
María Hernández Nieto
Antonia Romero Hernández
Melquiades del Campo
Manuela Romero Hernández
Simón Izquierdo
Félix Romero Hernández
Antonia Segura
Martha del Campo Romero
Raymundo del Campo Romero
Cristina Vegas Herrada
Feliciano del Campo Romero
SEGUNDO JEFE
Rosa Elena Feijó
Manuela del Campo Romero
Eulalia del Campo Romero

Dionisio Romero Seminario tomó la jefatura en 1965, luego de varios años de entrenamiento empresarial en Piura y Lima, en el Banco de Crédito del Perú. En menos de tres años tuvo que afrontar las reformas estatistas de Velasco de 1968, pero fue beneficiado por algunas medidas nacionalistas, particularmente en la banca y la industria. El grupo Romero perdió todas las tierras, pero en lugar de irse del país o enfrentar al gobierno militar prefirió un arreglo amistoso. Con el dinero obtenido de las haciendas en bonos y crédito acentuó su presencia en actividades urbano-industriales, invirtiendo en textiles (Textil Piura) y palma aceitera (Palmas del Espino), dos industrias que gozaban de generosos subsidios gubernamentales. Los Romero también acentuaron su presencia en la banca, particularmente en el BCP, gracias a políticas que limitaban las acciones del capital extranjero y que obligaron a la banca milanesa a venderles acciones a grupos peruanos como Romero, Raffo y Brescia (Reaño & Vásquez, 1988).

Al perder las tierras debido a estas reformas y a la necesidad de manejar las empresas desde Lima en contacto con las autoridades militares de la época (Dionisio se integró al directorio del Banco Industrial del Perú y fue luego miembro del Consejo Consultivo de un ministerio), los hermanos Romero Seminario se trasladaron a la capital y se relacionaron con la élite limeña. Dionisio y sus hermanos Manuel y Calixto se hicieron miembros del Club Nacional desde 1972. Aunque el club no tenía el poder de antes, se mantenía como una entidad elitista donde las grandes familias de Lima y el Perú socializaban, mientras los varones hablaban y hacían negocios y política discretamente.

La revolución velasquista les brindó oportunidades extraordinarias de compra. Dionisio Romero aprovechó la salida de Anderson & Clayton en 1971 y le compró todos sus activos, gracias a que obtuvieron fuertes ingresos por la venta anterior de acciones del Banco Continental al ser nacionalizado, adquiriendo pesqueras, desmotadoras, almacenes, agencias de aduana y grandes extensiones de terrenos cercanos al puerto. Estas compras lo convirtieron en un gran grupo nacional. Romero también invirtió en Venezuela, concentrándose en la construcción de edificios, y en Bolivia, con una plantación de soya ubicada en Santa Cruz de la Sierra. Estas fueron sus primeras, aunque muy puntuales, inversiones en el exterior, que no cambiaron su orientación al mercado interno (Durand, 2013).

En 1979, Romero dirigió una toma hostil del BCP en alianza con los grupos Brescia, Raffo y Nicolini, y se convirtió en presidente ejecutivo del grupo BCP, hecho central para su expansión y poderío. La toma le dio reputación como el «empresario más poderoso del país», de acuerdo a las encuestas de opinión de Apoyo. El banco le permitió a Dionisio Romero Seminario contactarse a los más altos niveles, permitiendo al grupo, de forma paralela, usar la palanca financiera para expandirse rápidamente. El grupo creció considerablemente, recurriendo tanto al crédito estatal subsidiado como al crédito privado del propio BCP, de acuerdo al límite que marca la ley, y de otros bancos.

A partir de ese momento Romero se relaciona de modo regular y directo con presidentes, ministros y políticos e incluso con personalidades internacionales. A la vuelta de la democracia en 1980, el grupo Romero, según admitió el propio Dionisio, financió a los principales partidos democráticos (Acción Popular, APRA y Partido Popular Cristiano). Hacia 1980, el grupo se consolida tanto económica como social y políticamente, convirtiéndose en uno de los más fuertes y prominentes del país. Dionisio Romero Seminario, al mismo tiempo, era uno de los empresarios mejor relacionados económicamente en tanto el BCP y sus múltiples actividades empresariales como grupo se hacían en alianza con otros grupos limeños en ascenso como los Raffo y los Brescia y en asociación con capitales extranjeros que invirtieron en el BCP una vez que sus empresas comenzaron a operar en bolsa a partir de 1971 (Durand, 2013).

En la turbulenta década de 1980, el temor al estatismo hizo que la alianza de grupos peruanos del BCP comience a internacionalizarlo, abriendo oficinas en Panamá y Estados Unidos y creando el holding Atlantic Security, ubicado en un paraíso tributario del Caribe. También, de acuerdo al nivel de competitividad del mercado, que todavía no era muy alto, pero debido sobre todo a la aparición de nuevos bancos, Dionisio Romero va modernizando pausadamente el banco, introduciendo nuevas tecnologías y enfocándolo, como banco de las principales corporaciones y de la clase alta, en transacciones con el exterior desde o hacia el Perú.

El APRA, que llegó al poder en 1985 con Alan García, tuvo orientación nacionalista y benefició inicialmente a los grupos con diversos subsidios cambiarios, arancelarios y tributarios. Estas rentas fueron aprovechadas por los grupos para aumentar sus ganancias más que para invertir, que era el propósito del gobierno, lo que fue creando tensiones que se agravaron al aumentar la especulación financiera y monetaria, actividades muy rentables que involucraban

a los bancos. En ese contexto, la alianza con García se rompió con el intento de estatización de la banca de 1987. El presidente, emulando al mexicano López Portillo, pero sin aprender de sus errores, quiso castigar a la «oligarquía financiera» por concentrar el crédito, especular con la moneda y facilitar la fuga de capitales. Para evitar la estatización, los Romero tuvieron que traspasar sus acciones a miles de accionistas minoritarios, en tanto la ley, dictada de un modo que les permitió a los Romero una salida, brindaba una alternativa que ellos mismos impulsaron gracias a sus contactos en el Senado, obligaba a que el 51% del capital estuviera en sus manos. Sin embargo, retuvieron el control al nombrar como presidente ejecutivo del BCP a Javier Arribas, un «pequeño accionista» que era primo de Dionisio Romero y gerente del banco. Hacia 1990, los Romero volvieron a ser importantes accionistas cuando la ley cambió a favor del sector privado, pudiendo recomprar las acciones. Esta maniobra fue una gran victoria política para el grupo Romero, que defendió hábilmente sus intereses económicos movilizando múltiples recursos de poder en la prensa, el Poder Judicial, el Congreso y los partidos políticos.

En los años ochenta uno de los miembros del grupo Romero, José Antonio Onrubia Romero, fue secuestrado por obra el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru – MRTA, pero lograron liberarlo previo pago del rescate. Asimismo, afrontaron ataques a locales del banco y a su plantación de Palmas del Espino en Tocache, reto que manejaron formando la empresa de seguridad Orus, y gracias a una empresa aérea que permitió el transporte de dinero y ejecutivos a sus distintas sedes. Durante los dos episodios de crisis económica de los ochenta, las ganancias del grupo fueron de origen principalmente especulativo, lo que dio lugar al intento de nacionalización del BCP, pero continuaron con estas prácticas incluso después, entre 1987 y 1990, a través de Inversiones Centenario, una empresa de servicios financieros que se desprendió del BCP y que actuaba como banca a pesar de no tener autorización (Durand, 2013).

En los años noventa, con la recuperación económica y la introducción del modelo económico de libre mercado, el grupo despegó en lo financiero, industrial y comercial, convirtiéndose en un poderoso conglomerado diversificado (banca, alimentos, logística, transporte, comercio, seguros, pensiones, bolsa, finanzas, servicios de salud y edificaciones) y algo internacionalizado.

El brazo financiero fue reorganizado en torno a Credicorp, empresa holding que controla al grupo BCP, registrada en las Bermudas en 1993. Durante los noventa,

el BCP enfrentó una mayor competencia, en la que destacaron otros grupos, como Brescia con el Banco Continental y Rodríguez-Pastor con Interbank, pero la estrategia de modernización, diversificación de servicios financieros, internacionalización, el crecimiento de la bancarización y la rápida adaptación de nuevas tecnologías bancarias les permitió mantenerse como el primer banco del país. No obstante, la crisis financiera internacional de 1998 los afectó y enfrentaron dificultades por la súbita salida de capitales y la acumulación de pasivos. Sin embargo, esta crisis, en parte capeada políticamente, no les hizo perder su preeminencia (Durand, 2013).

El brazo industrial, Alicorp, se formó en base a la consolidación de las empresas alimentarias del grupo y otros grupos que compraron y que dio lugar a la formación de Cía. Industrial Perú Pacifico (CIPSA) en los ochenta, fusionando empresas de los Romero y de Anderson & Clayton. En la década siguiente, gracias a ganancias extraordinarias y el palanqueo financiero, compraron, en 1995, el grupo La Fabril (Bunge & Born) y luego una gran parte del grupo Nicolini. Estas empresas formaron Alicorp, el conglomerado alimentario más grande del país. Otras compras significativas ocurrieron en 2005 con la adquisición de Colgate-Palmolive del Perú e Industrias Pacocha. Debido a que en 1998 varió el ciclo económico, estas compras fueron riesgosas, aun a pesar de los beneficios que les otorgaba la Ley de Fusiones (DL 120-94-EF) que permitía doble depreciación y las consiguientes deducciones que reducían considerablemente el impuesto a la renta. Al estar fuertemente endeudados y caer la demanda de productos alimenticios, la crisis de 1998 tomó por sorpresa tanto a Alicorp como al BCP. Por primera vez en su historia, el buque bandera del grupo y su liderazgo financiero estuvieron en riesgo, pero el grupo salió adelante gracias a préstamos internacionales para Alicorp y a la conexión de Romero Seminario con el asesor de Fujimori, Vladimiro Montesinos. Dadas las conexiones de Montesinos en el Poder Judicial, el asesor logró que estas empresas acusadas de narcotráfico fueran manejadas por administradores dispuestos a pagar sus deudas al BCP.

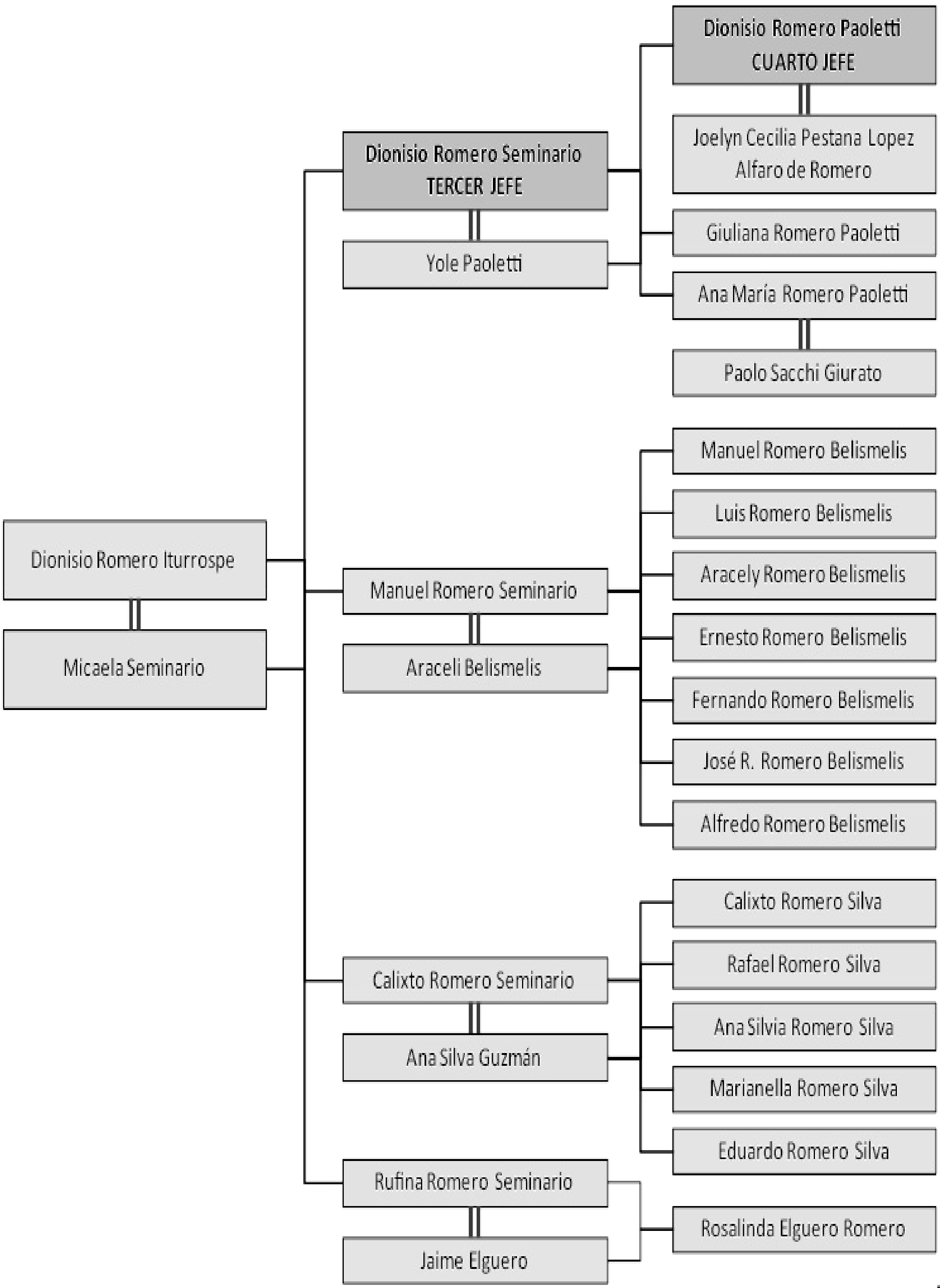
La crisis política del año 2000 dañó fuertemente la credibilidad de Dionisio Romero al descubrirse sus vinculaciones con Montesinos y hacerse públicas las actividades de lobby que favorecían al BCP y Alicorp, pero sobre todo porque Montesinos, que estaba prófugo, usó uno de los aviones privados de ATSA, la empresa aérea de los Romero, para salir del país. En el nuevo siglo, durante el gobierno de Paniagua y Alejandro Toledo, Dionisio Romero Seminario fue el empresario más expuesto políticamente: tuvo que declarar ante comisiones

investigadoras del Congreso y varios juzgados, saliendo siempre airoso, aunque la reputación del grupo Romero fue muy afectada. Durante ese periodo, quizás para protegerse, Dionisio Romero Seminario fue elegido presidente de la Asociación de Bancos, primer y único cargo gremial que tuvo. Sin embargo, varios gerentes del grupo participaron en importantes instituciones empresariales como CONFIEP, que fue presidida en tres ocasiones por gerentes de empresas del grupo Romero (Durand, 2013).

En la primera década del siglo XXI, Alicorp comenzó a expandirse rápidamente, gracias a la bonanza que empezó en 2002. La empresa superó sus problemas de años anteriores y pagó sus deudas. A partir de 2009 la abundancia de crédito nacional e internacional y el aumento de las ventas de acciones y bonos permitieron financiar un agresivo y riesgoso plan de expansión. Alicorp comenzó a comprar plantas en Argentina, Bolivia, Ecuador, Colombia y Honduras y a exportar al mercado mundial, empezando en América Latina y luego en algunos países asiáticos. También avanzaron en el rubro de retail, invirtiendo en centros comerciales en varias ciudades, empezando en El Callao (Ciudad Comercial Minka) y Piura (Plaza del Sol, Plaza de la Luna). Ampliaron sus inversiones en el rubro logístico-portuario (en torno a RANSA y con coinversiones en puertos peruanos y chilenos y navieras), en agroindustria (en torno a Palmas del Espino y sus nuevas plantaciones selváticas y Caña Brava en Piura, que fábrica etanol en base a azúcar). También entraron a pesca durante la gran bonanza exportadora 2002-2012 y a la minería.

A raíz de los escándalos ocasionados por las vinculaciones con Vladimiro Montesinos, Dionisio Romero Paoletti, por acuerdo de familia, tomó el comando de Alicorp en 2001 y el de Credicorp en 2009. El cuarto jefe desarrolló un perfil más bajo que su padre y se desconoce su capacidad directiva en tanto asumió el mando de los dos buques bandera en plena bonanza exportadora y sin pasar por pruebas difíciles políticas, sociales o de mercado (Durand, 2013).

Gráfico 3. Genealogía del tercer y cuarto jefe Romero



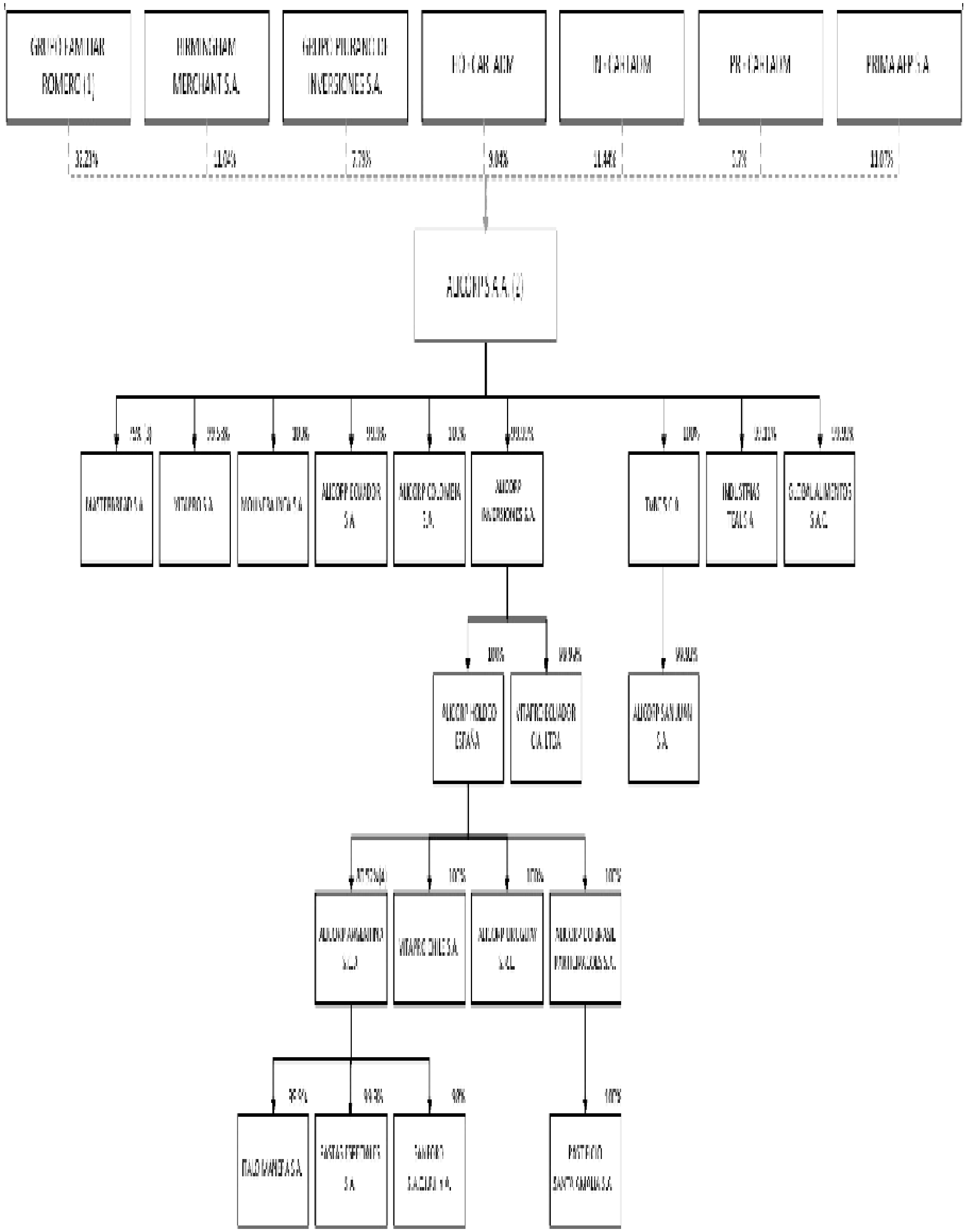
Dionisio Romero Paoletti
CUARTO JEFE
Joelyn Cecilia Pestana Lopez Alfaro de Romero
Dionisio Romero Seminario
TERCER JEFE
Yole Paoletti
Giuliana Romero Paoletti
Ana María Romero Paoletti
Paolo Sacchi Giurato
Manuel Romero Belismelis
Luis Romero Belismelis
Dionisio Romero Iturrospe
Aracely Romero Belismelis
Manuel Romero Seminario
Micaela Seminario
Ernesto Romero Belismelis
Araceli Belismelis
Fernando Romero Belismelis
José R. Romero Belismelis
Alfredo Romero Belismelis
Calixto Romero Silva
Rafael Romero Silva
Calixto Romero Seminario
Ana Silvia Romero Silva
Ana Silva Guzmán
Marianella Romero Silva
Eduardo Romero Silva
Rufina Romero Seminario
Rosalinda Elguero Romero
Jaime Elguero

Con el retorno a la democracia en el año 2000, los Romero continuaron financiando a los principales partidos conservadores y a los populismos de derecha pro libre mercado, mientras el jefe del grupo siguió vinculado a las más altas esferas del poder. En base a su poder, prestigio y relaciones, muchos gerentes del grupo asumieron cargos de gobierno desde 1990 en adelante, recurriendo al uso de la «puerta giratoria». Asimismo, como hemos visto, durante los noventa el jefe Romero hacía lobby personalmente para obtener medidas o normas que beneficiaran a Alicorp y a Credicorp. Parte de su sistema de conexiones políticas se basó en el apoyo financiero que brindaron a partidos de su preferencia, generalmente aquellos con más probabilidad de ganar las elecciones, sin importar su signo. La otra parte consistió en el contrato de servicios de transporte aéreo de políticos durante las campañas electorales. Se conoce que apoyaron a Alejandro Toledo en dos elecciones (2001 y 2011) y a Lourdes Flores, del PPC, en 2006. Durante la segunda presidencia de García (2006-2011) Dionisio Romero Seminario mantuvo estrechas relaciones con el presidente, siendo algunas de ellas públicas. Igual sucedió en 2001, cuando desarrolló contacto con Ollanta Humala desde muy temprano.

El informe Peru Top 10 000 Companies informa que en 2013 el grupo Romero tenía control total o mayoritario de 47 empresas, tenía once en el exterior (cinco en Argentina, dos en Ecuador, una en Brasil, una en Colombia, una en Uruguay, una en España), y que el grupo Credicorp que ellos dirigen tenía 71 empresas, 27 en el exterior (seis en paraísos tributarios del Caribe, una en Panamá, una en Estados Unidos, cuatro en Colombia, seis en Bolivia, ocho en Chile, una en Uruguay) (2014, p. 594).

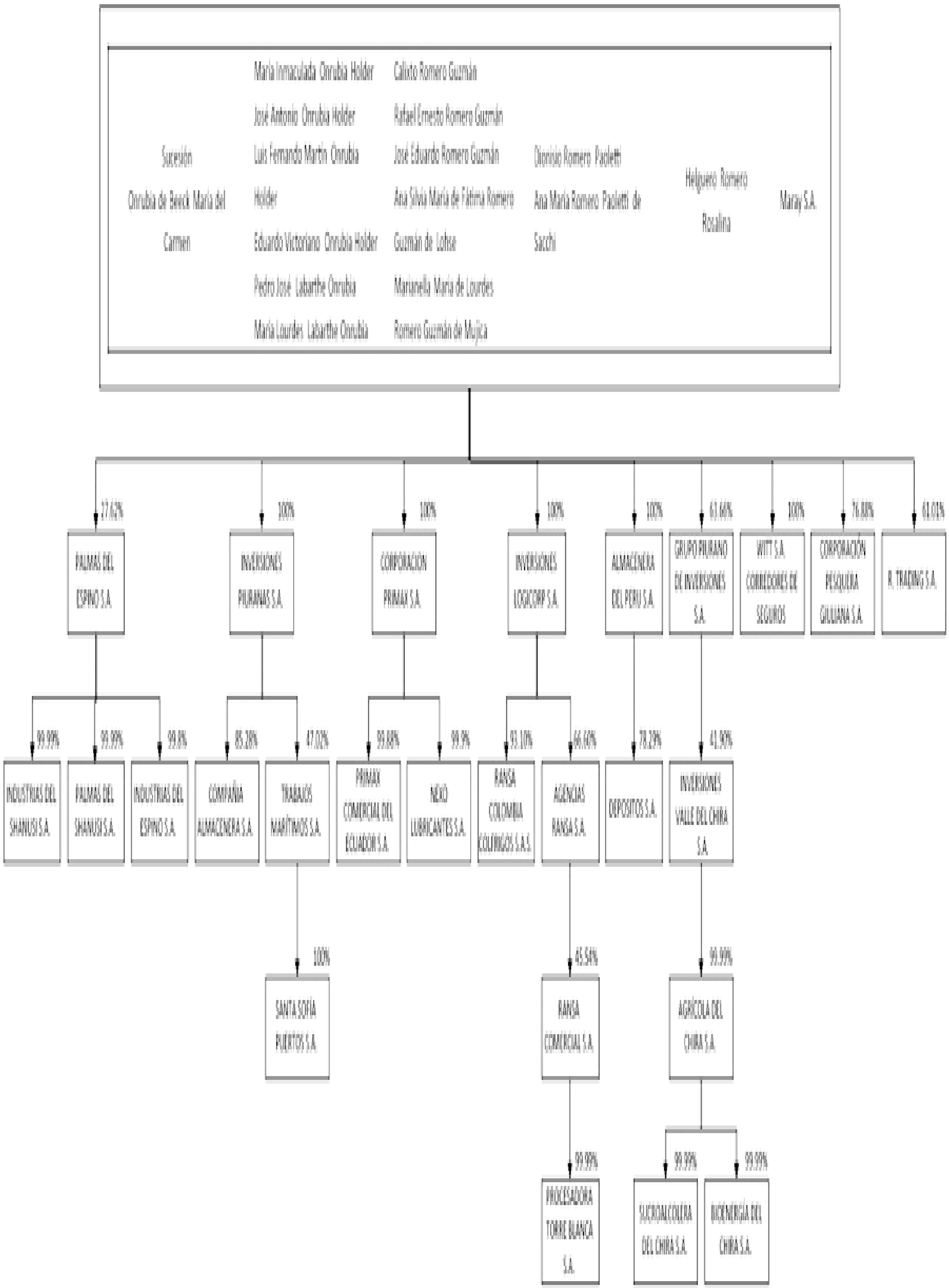
En la actualidad el grupo Romero dirige varios conglomerados o subgrupos, lo cual indica que se trata de un súper grupo altamente diversificado y cada vez más globalizado. En primer lugar, está el gigante Alicorp, que tiene varias plantas en el país (Callao, Arequipa y Piura) y emplea un total de 2681 trabajadores permanentes y 460 temporales. Según su Memoria de 2013, Alicorp actúa como holding de empresas alimentarias en Argentina, Ecuador, Uruguay y Colombia. Tiene además dos compañías que se dedican a inversiones: Alicorp Holdco en España y Alicorp Inversiones. A ello se suman Alimentos Peruanos y Almacenera del Perú.

Gráfico 4a. Alicorp: árboles de empresas



ROMERO (1)
BIRMINGHAM MERCHANT S.A.
INVERSIONES S.A.
PRIMA AFP S.A.
ALICORP S.A.A. (2)
VITAPRO S.A.
ALICORP ECUADOR S.A.
ALICORP COLOMBIA S.A.
ALICORP INVERSIONES S.A.
INDUSTRIAS TEAL S.A.
GLOBAL ALIMENTOS S.A.C.
ALICORP HOLDCO ESPAÑA
VITAPRO ECUADOR CIA. LTDA
ALICORP SAN JUAN S.A.
VITAPRO CHILE S.A.
ALICORP URUGUAY S.R.L.

Gráfico 4b. Alicorp: árboles de empresas


Sucesión Onrubia de Beeck María del Carmen
María Inmaculada Onrubia Holder
José Antonio Onrubia Holder
Luis Fernando Martín Onrubia Holder
Eduardo Victoriano Onrubia Holder
Pedro José Labarthe Onrubia
María Lourdes Labarthe Onrubia
Calixto Romero Guzmán
Rafael Ernesto Romero Guzmán
José Eduardo Romero Guzmán
Ana Silvia María de Fátima Romero Guzmán de Lohse
Marianella María de Lourdes Romero Guzmán de Mujica
Dionisio Romero Paoletti
Ana María Romero Paoletti de Sacchi
Helguero Romero Rosalina
Maray S.A.
27.62%
PALMAS DEL ESPINO S.A.
100%
INVERSIONES PIURANAS S.A.
100%
CORPORACIÓN PRIMAX S.A.
100%
INVERSIONES LOGICORP S.A.
100%
ALMACENERA DEL PERU S.A.
61.66%
GRUPO PIURANO DE INVERSIONES S.A.
100%
WITT S.A. CORREDORES DE SEGUROS
76.88%
CORPORACIÓN PESQUERA GIULIANA S.A.
61.01%
R. TRADING S.A.
99.99%
INDUSTRIAS DEL SHANUSI S.A.
99.99%
PALMAS DEL SHANUSI S.A.
99.8%
INDUSTRIAS DEL ESPINO S.A.
85.28%
COMPAÑÍA ALMACENERA S.A.
47.02%
TRABAJOS MARÍTIMOS S.A.
99.68%
PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.
99.9%
NEXO LUBRICANTES S.A.
93.10%
RANSA COLOMBIA COLVINGOS S.A.S.
66.60%
AGENCIAS RANSA S.A.
78.29%
DEPOSITOS S.A.
41.90%
INVERSIONES VALLE DEL CHIRA S.A.
100%
SANTA SOFÍA PUERTOS S.A.
45.54%
RANSA COMERCIAL S.A.
99.99%
AGRÍCOLA DEL CHIRA S.A.
99.99%
PROCESADORA TORRE BLANCA S.A.
99.99%
SUCROALCOLERA DEL CHIRA S.A.
99.99%
BIOENERGÍA DEL CHIRA S.A.

Fuente: Superintendencia del Mercado de Valores, Bolsa de Valores de Lima, Alicorp S.A.A. Memoria Anual 2014. Elaboración propia.

Según el portal de internet de la empresa, «Alicorp es la compañía más grande de consumo masivo en el Perú y la segunda de la región Andina. Tiene operaciones de comercialización y producción en seis países de Latinoamérica […] y exporta a más de 23 países»[44]. Se presentan de la siguiente manera, indicio de su dominio de mercado: «Somos la mayonesa de la ensalada, la pasta del almuerzo y también el postre. Somos la harina del pan y el kétchup del sándwich. También somos el detergente con que dejaste tu camisa impecable cuando se te derramó el kétchup. Y mucho más»[45].

El conglomerado tiene 95% del mercado de mayonesa, 91% de salsas frías envasadas, 76% de mazamorra, 76% de jabón de lavar, 62% de margarina doméstica, 61% de refrescos en polvo, 53% de harinas industriales, 51% de aceites de cocina, 45% de fideos, 45% de mantecas, 32% de postres instantáneos. Alicorp todavía depende principalmente del mercado peruano (62% de sus ventas al 2014), aunque la diversificación de mercados tiende a acentuarse (9,8% en Ecuador, 8,7% Brasil, 8,7% Argentina, 8,5% Chile), y se concentra en países vecinos, rasgo típico de grupos latinoamericanos.

Los Romero tienen dos subgrupos agroindustriales. El Grupo Palmas, que emplea a más de diez mil trabajadores y está formado por plantaciones y agroindustrias selváticas mayormente aceiteras, (también siembran cacao): Palmas del Espino y su contraparte industrial, Industrias del Espino; Palmas del Shanusi e Industrias del Shanusi y Palmas del Oriente. Los Romero se han constituido en el principal terrateniente de la Amazonía peruana, con tierras en varias regiones, desde San Martín a Loreto, sumando un total de 25 000 hectáreas sembradas al 2015. También controlan Industrias de Aceite Fino en Bolivia. Romero Trading se especializa en la venta de productos como aceite, soya y fertilizantes. El grupo Caña Brava es más reciente y se concentra en el valle del Chira, Piura, donde tienen 7800 hectáreas sembradas de caña de azúcar, con su complemento industrial: Bioenergía del Chira (etanol) y Sucroacolera del Chira (derivados del azúcar).

En el área de energía los Romero tienen control casi total de la empresa de venta de gasolina y gas GLP en el Grupo Primax (donde ahora tienen participación mayoritaria luego de que compraron un paquete de acciones a ENSA de Chile). Primax representa el 24% de la venta de combustibles en el Perú gracias a una cadena de 408 estaciones. Primax está camino a convertirse en otro subgrupo al controlar Primax Ecuador, con 184 estaciones, y Primax Holding, empresa de

inversiones que se dedica a la compra de acciones y participaciones en otras compañías.

El subgrupo RANSA se dedica al negocio de la logística a través de depósitos, almacenaje y manejo de carga, y se formó inicialmente gracias a las compras de Anderson & Clayton. RANSA controla Frigoríficos Colombianos, una compra reciente. En el rubro marítimo y portuario, los Romero tienen empresas en asociación con importantes grupos chilenos con los cuales mantienen inversiones cruzadas (también las tienen en finanzas, como veremos más adelante). En este rubro controlan TRAMARSA, TISUR (puerto de Matarani), Consorcio Naviero Peruano y Santa Sofía Puertos. Finalmente, en el rubro pesquero, luego de varias compras de flota e industria han integrado sus adquisiciones en Pesquera Centinela, ocupando un porcentaje menor de este mercado que está dominado por el grupo Brescia.

En la industria, aparte de alimentos, mantiene presencia en textiles a través de dos antiguas compañías, Textil Piura (hilados de algodón Pima) que exporta un 72% de su producción al mercado europeo y norteamericano, fabricando cada vez más hilado con algodón importado; y Universal Textil (telas y confecciones), empresa que vende las dos terceras partes de su producción en el Perú y el resto en el mercado mundial.

Estos subgrupos y empresas son controlados y poseídos mayoritariamente por las cinco ramas de la familia Romero que son accionistas importantes y directores-gerentes (Romero Paoletti, Romero Guzmán, Romero Belismelis y Onrubia Holder). En este universo de empresas destaca Alicorp, el buque bandera alimenticio del grupo Romero descrito líneas arriba. La estructura accionaria es reveladora y se caracteriza por inversiones cruzadas y holdings en el exterior en los cuales no aparece a primera vista la familia Romero: Birmingham Merchant S.A. (Panamá) 11,042%, Prima AFP (Perú) 9,941%, AFP Integra (Perú) 9,832%, Grupo Piurano de Inversiones (Perú) 7,791%, AFP Horizonte 6,464% y Atlantic Security Bank (Panamá) 5,551%. Algunas de estas empresas, salvo las AFP, están controladas mayoritaria o totalmente por los Romero. Dos AFP, Horizonte e Integra (15,29%), pertenecen a otros grupos peruanos asociados a extranjeros.

Una mirada al directorio revela la presencia dominante de la familia Romero en Alicorp. El jefe del grupo, Dionisio Romero Paoletti, lo preside y el principal cargo gerencial lo tuvo después de dirigirlo durante casi cuatro años su cuñado

Paolo Sacchi Giuratto, casado con su hermana Ana María y miembro del grupo Nicolini. En el directorio están representadas las ramas principales de la cuarta generación de los Romero, que operan con gerentes de confianza del grupo como el piurano Ángel Manuel Irazola Arribas (pariente lejano por el lado Arribas Romero) y José Raimundo Morales Dasso, de antigua ligazón con la familia Romero.

El caso de Morales cabe comentarlo en mayor detalle debido a su peso como alto gerente y hombre de confianza del grupo Romero. Aunque empezó en el directorio de Alicorp en marzo de 2008, ya antes había sido Gerente General del BCP. Mantiene presencia en las finanzas del grupo como vicepresidente del holding Credicorp y director del Atlantic Security Bank, del BCP Bolivia, El Pacífico-Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros y Pacífico Vida Seguros. Además, es director en empresas de otros grupos como Cementos Pacasmayo, JJC Contratistas Generales y Celima. Por último, Morales también se desempeñó como cabeza de la consultora más influyente del país, el Instituto Peruano de Economía (IPE), financiada por el Banco Mundial y un selecto grupo de empresas peruanas, donde se juntan varios grupos de poder peruanos, entidad en la que el grupo Romero ha tenido presencia en el directorio desde su fundación en 1994. De acuerdo a la consultora, «el IPE es considerado uno de los think tanks más importantes en materia de política económica del Perú»[46].

El brazo financiero del grupo Romero gira en torno al holding Credicorp, fundado en 1995, cuando lo reestructuraron sobre la base del BCP. Las razones que impulsaron este cambio fueron dos. Primero, enfrentaban una fuerte competencia extranjera y, segundo, necesitaban presentarse como un grupo financiero que proveyera múltiples servicios: banca, finanzas, seguros, operaciones de bolsa. Credicorp está registrado en las Bermudas, pero se dirige desde Lima. Por haberse registrado en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE), reporta a la USSEC, y es una de las empresas peruanas que participa en la bolsa más importante del mundo[47]. A diferencia de Alicorp, Credicorp y el BCP no son propiedad mayoritaria de la familia Romero y, por lo tanto, el directorio tiene una presencia limitada de miembros de la familia. Desde 1979, fecha en que los grupos peruanos se aliaron para una toma hostil, lo dirige un Romero, siempre con la anuencia de los principales accionistas, quienes hasta el día de hoy los han mantenido en el cargo a pesar que Romero no tiene accionariado mayoritario.

De acuerdo a los informes de la United States Security and Exchange

Commission (USSEC), la familia Romero es dueña del 14,24% de las acciones, y el 15,49% de las de Atlantic Security Holding Corporation. El grupo chileno Yarur (los Romero tienen acciones y representación en el directorio del Banco Yarur de Santiago de Chile desde que se aliaron en 1995 al formarse Credicorp Ltd.) es dueño del 1,81% de las acciones, mientras dos AFP peruanas tienen un porcentaje de acciones que les permiten presencia en el directorio. Credicorp está dirigida por Dionisio Romero Paoletti desde que reemplazó a su padre en el cargo, y su vicepresidente es Raimundo Morales, un gerente de confianza. También participan dos viejos accionistas que han integrado el directorio desde que se formó la alianza para su toma en 1979, los directores Fernando Fort Marie (grupo Brescia) y Juan Carlos Verme, ambos con veintidós años de presencia. En el directorio también se encuentra Reynaldo Llosa Barber, un viejo amigo de la familia Romero. Los otros dos directores, Felipe Ortiz de Zevallos, líder del grupo Apoyo, especializado en opinión pública y asesoría empresarial, y German Suárez, ex presidente del Banco Central de Reserva del Perú, representan a las AFP Integra y Horizonte desde 2004, indicio de la importancia de las AFP como inversionistas institucionales.

Credicorp Ltd. al 2005 era un holding company con inversionistas nacionales y extranjeros. Entre de los accionistas nacionales destacaban los Romero con un 15,57% de las acciones y en el caso de los extranjeros los principales eran inversionistas institucionales de administradas de fondos de pensiones (AFP) en el Perú, de propiedad mixta, e inversionistas registrados en el exterior. Las AFP eran principalmente dos, Integra con 11,6% de las acciones y Unión Vida con 10,47%. Otro importante inversionista era el Capital Group International con 7,19% de las acciones. En suma, los accionistas mayoritarios con participación en el directorio y capacidad de decisión sobre en quién recaía la presidencia ejecutiva, es decir los electores de los Romero, tenían un control del 45,83% de las acciones, mientras el resto estaba disperso en miles de accionistas minoritarios del Perú y del extranjero (Durand, 2013, p. 323).

La estructura del grupo Credicorp y del BCP al 2014 es como sigue, revelando el peso mayor que ha adquirido un inversionista institucional norteamericano:

Gráfico 5a. Credicorp: árboles de empresas

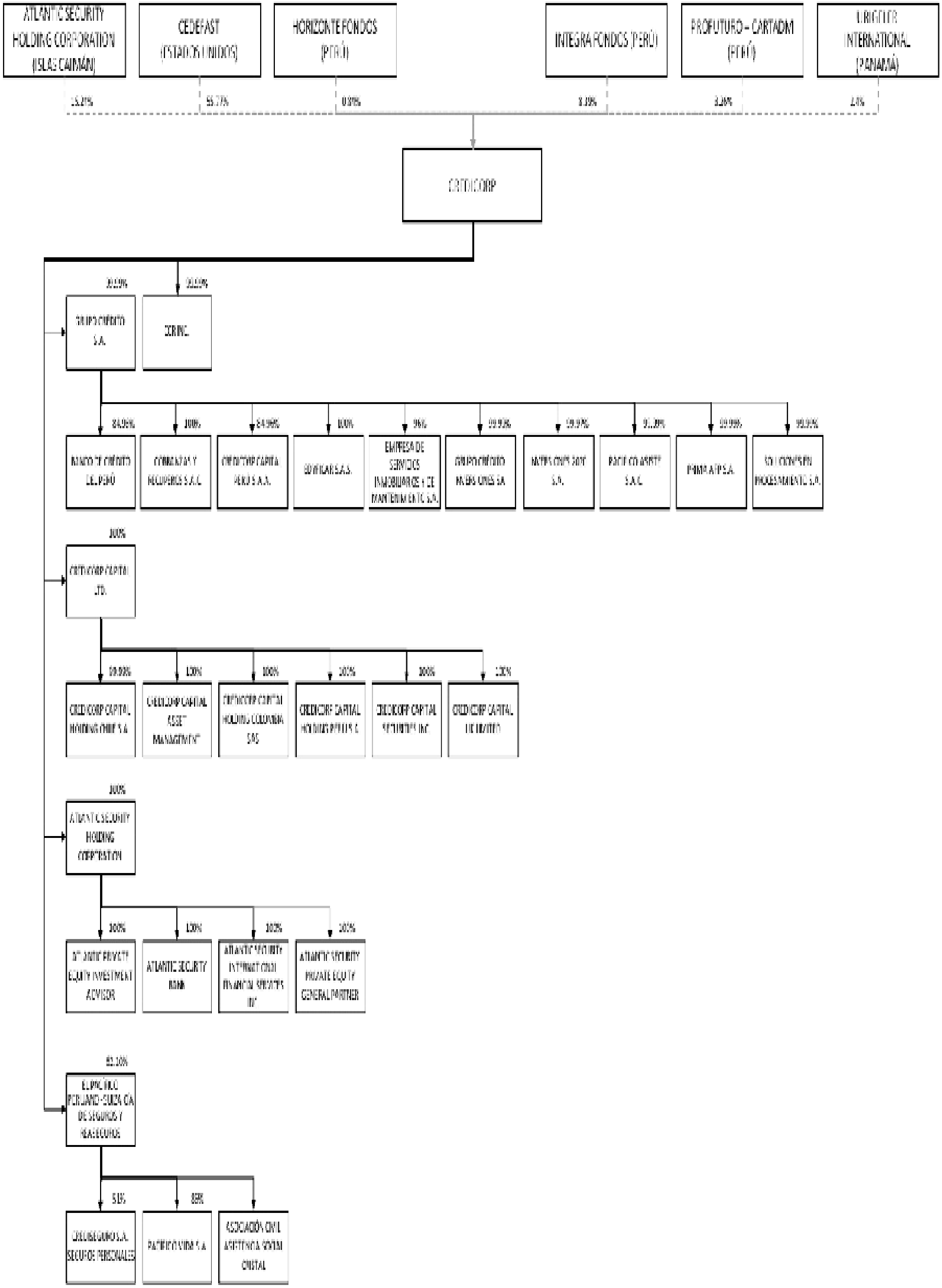

ATLANTIC SECURITY HOLDING CORPORATION (ISLAS CAIMÁN)
CEDEFAST
HORIZONTE FONDOS (PERÚ)
INTEGRA FONDOS (PERÚ)
PROFUTURO – CARTADM (PERÚ)
INTERNATIONAL (PANAMÁ)
CREDICORP
GRUPO CRÉDITO S.A.
BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ
COBRANZAS Y RECUPEROS S.A.C.
EMPRESA DE SERVICIOS INMOBILIARIOS Y DE MANTENIMIENTO S.A.
PRIMA AFP S.A.
SOLUCIONES EN PROCESAMIENTO S.A.
CREDICORP CAPITAL LTD.
CREDICORP CAPITAL HOLDING CHILE S.A.
CREDICORP CAPITAL ASSET MANAGEMENT
CREDICORP CAPITAL HOLDING COLOMBIA SAS
CREDICORP CAPITAL SECURITIES INC
CREDICORP CAPITAL LIMITED
ATLANTIC SECURITY HOLDING CORPORATION
ATLANTIC PRIVATE EQUITY INVESTMENT ADVISOR
ATLANTIC SECURITY BANK
ATLANTIC SECURITY PRIVATE EQUITY GENERAL PARTNER
DE SEGUROS Y REASEGUROS
CREDISEGUROS S.A. SEGUROS PERSONALES
PACÍFICO VIDA S.A.
ASOCIACIÓN CIVIL

Gráfico 5b. Credicorp: árboles de empresas

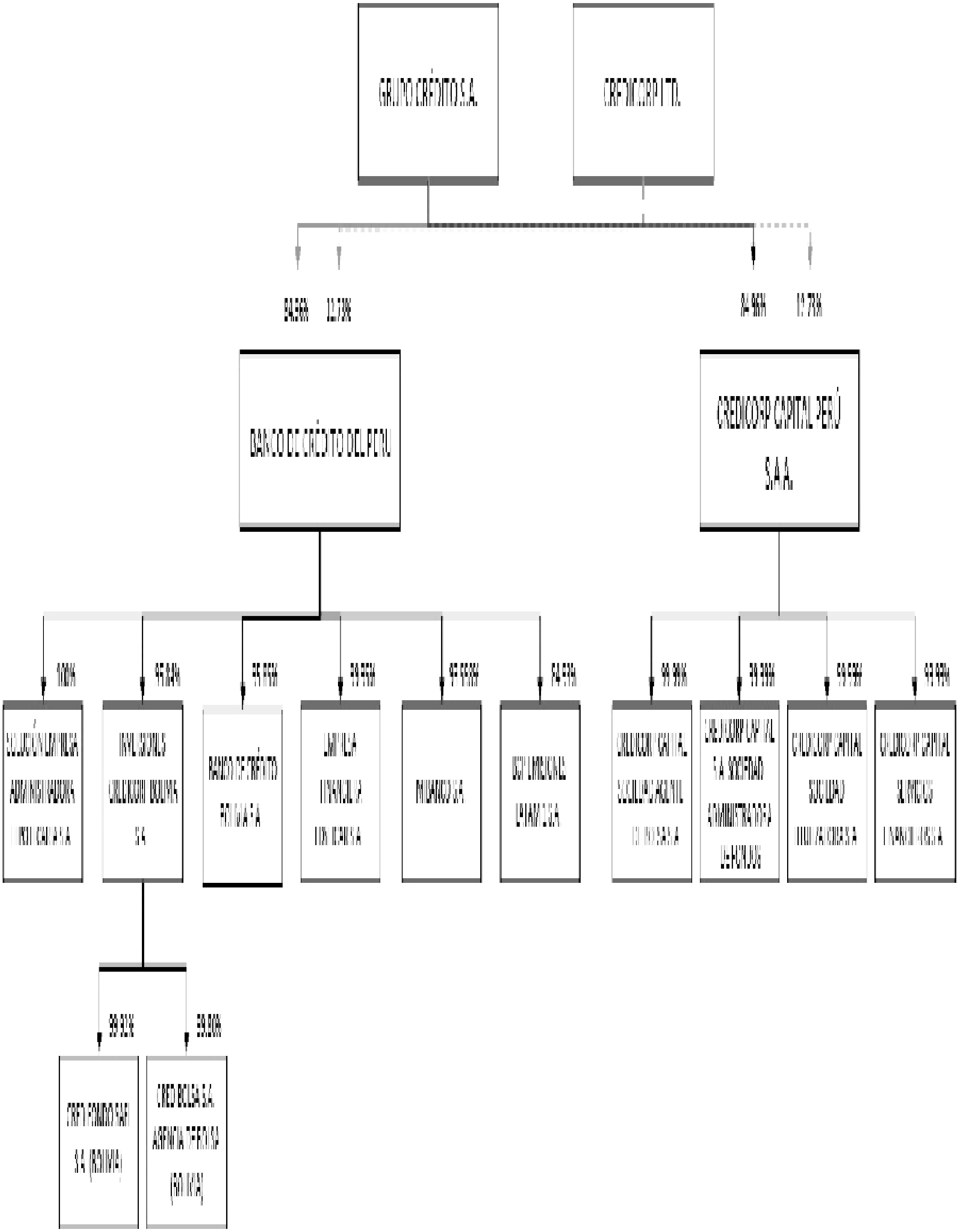
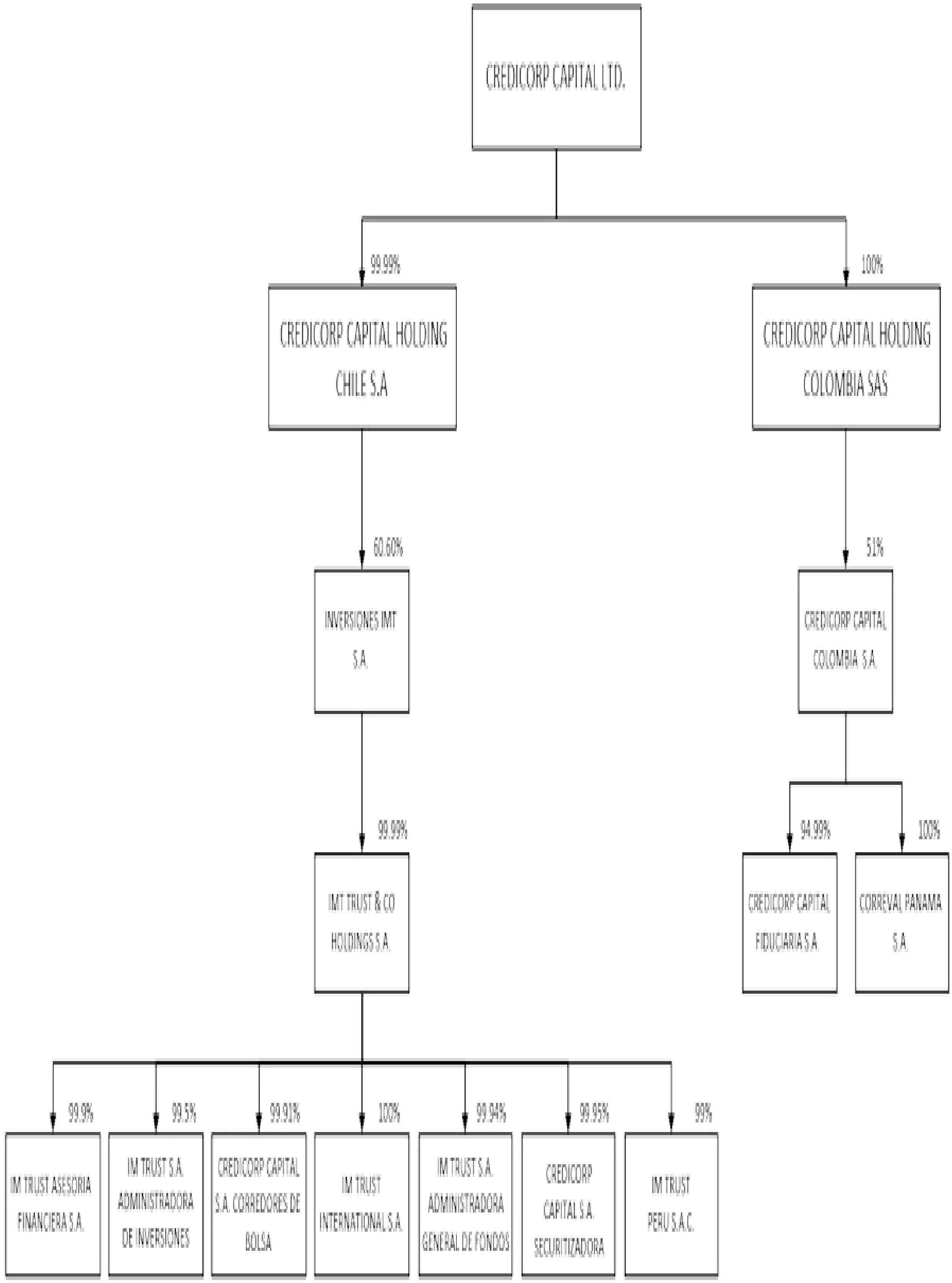

GRUPO CRÉDITO S.A.
CREDICORP LTD.
BANCO DE CRÉDITO DEL PERU
CREDICORP CAPITAL PERÚ S.A.A.
100%
MIBANCO S.A.

Gráfico 5c. Credicorp: árboles de empresas


CREDICORP CAPITAL LTD.
99.99%
CREDICORP CAPITAL HOLDING CHILE S.A
100%
CREDICORP CAPITAL HOLDING COLOMBIA SAS
60.60%
INVERSIONES IMT S.A.
51%
CREDICORP CAPITAL COLOMBIA S.A.
99.99%
IMT TRUST & CO HOLDINGS S.A.
94.99%
CREDICORP CAPITAL FIDUCIARIA S.A.
100%
CORREVAL PANAMA S.A.
99.9%
IM TRUST ASESORIA FINANCIERA S.A.
99.5%
IM TRUST S.A. ADMINISTRADORA DE INVERSIONES
99.91%
CREDICORP CAPITAL S.A. CORREDORES DE BOLSA
100%
IM TRUST INTERNATIONAL S.A.
99.94%
IM TRUST S.A. ADMINISTRADORA GENERAL DE FONDOS
99.95%
CREDICORP CAPITAL S.A. SECURITIZADORA
99%
IM TRUST PERU S.A.C.

Fuentes: Superintendencia del Mercado de Valores, Credicorp, Memoria Anual 2014.

El BCP contaba con 18 616 trabajadores al 2013 y sigue siendo el principal banco del Perú, con activos valorados (2013) en 35 136 millones de dólares. Las empresas del conglomerado financiero que dirigen los Romero, según la USSEC, representan el 35,6% de los depósitos y proveen el 35% de los préstamos a través de 401 agencias, 2091 cajeros automáticos y 5820 agentes. El BCP es probablemente el principal intermediario financiero peruano con el mercado mundial, tanto en exportaciones como en importaciones, y ha sido tradicionalmente el banco de las corporaciones y las clases altas del Perú. En los últimos años ha ingresado al financiamiento de segmentos de ingresos medios a través de Edyficar, una empresa que adquirieron en 2011, y Mi Banco, una cooperativa de crédito adquirida en 2014 que le permite al grupo BCP representar un 23% del sector microfinanzas, ampliando de ese modo su ya importante presencia crediticia.

El BCP es un conglomerado financiero que opera principalmente en el Perú, donde, según reza en la Memoria 2013, destaca como «institución líder». Tiene una limitada proyección internacional, pues cuenta con oficinas en Estados Unidos y Panamá, y controla el BCP Bolivia. En 1997 intentaron competir en otros mercados comprando bancos en Colombia y Venezuela, pero tuvieron que venderlos debido a su baja rentabilidad. En el caso de Chile, mantienen la alianza con el grupo Yarur, con inversiones cruzadas en bancos y con presencia en directorios. En 2012 comenzaron a proyectarse internacionalmente otra vez, pero concentrándose en empresas de bolsa: compraron Correval en Colombia (51% de las acciones) e IMTrust en Chile (60,6% de las acciones). Sin embargo, siguen siendo un operador concentrado en el Perú, país donde están a la cabeza del sistema financiero, aunque en situación de creciente competencia internacional y fuerte dispersión accionaria.

En suma, las empresas donde predominan los Romero como accionistas y gestores, bajo la jefatura de Dionisio Romero Paoletti, operan con una lógica distinta a la del brazo financiero que dirigen. En el primer caso las decisiones son asuntos que se pueden tratar en familia, en consulta con sus principales socios, en la medida en que tienen mayor participación familiar en la gestión y mayor cantidad de acciones. Por ejemplo, cuando en 2015 Alicorp reportó una fuerte caída de sus utilidades debido a compras adelantadas de maíz y trigo a precios altos en relación a las ventas que realizaron en 2014 por efecto del fin de la bonanza, tuvieron que retirar como CEO a Paolo Sacchi Giuratto, cuñado del jefe, reemplazándolo por Alfredo Pérez Gubbins, un gerente no propietario,

aunque recolocaron a Sacchi como gerente corporativo del grupo Romero[48]. Todo, por tanto, «queda en familia», aunque el cambio fue probablemente motivado por la presión de los inversionistas institucionales, que consideraron que la falla de conducción requería de una nueva cabeza. En el segundo caso, se trata de decisiones que se deben tratar con accionistas aliados, nacionales y extranjeros. Aunque Romero sigue siendo un importante accionista en Credicorp Ltd. y mantiene la jefatura, el grupo familiar depende del apoyo de otros. Es la lógica del capitalismo corporativo.

Sobre los dos brazos principales del grupo, el propio Dionisio Romero Paoletti revela que se trata de dos grupos diferentes, unidos principalmente por el hecho de que él los dirige: «El banco (BCP) y Credicorp se manejan muy independientemente. Somos dos personas relacionadas a la familia (Romero) en un directorio de doce. Alicorp […] también tiene su directorio, pero como tenemos una participación mayor nos corresponden más puestos. Las más pequeñas se manejan con menos formalidad»[49].

En materia de relaciones de negocios, sociales y políticas, los Romero han logrado construir pacientemente redes al más alto nivel desde los tiempos de la segunda jefatura de Feliciano del Campo Romero, que comienza a tener presencia en Lima e ingresa al Club Nacional, a directorios como el BCP y el Banco Continental, a la Sociedad Nacional Agraria; todas instituciones nacionales de primera importancia social y económica y con alta influencia política. Su sucesor, Dionisio Romero Seminario, como ya hemos mencionado, consolidó esta trama al mudarse a Lima, hacerse socio del Club Nacional con sus hermanos y también al actuar cercano al gobierno en directorios y entidades consultoras. La toma hostil del BCP que dirigió en 1979 lo catapultó al más alto nivel. A medida que la economía de mercado y los grandes grupos se consolidaron, este puesto de banquero puso al grupo Romero en el centro de la escena, haciéndolo ver como «uno de los dueños del Perú» y logrando una reputación como «el empresario más poderoso del país». Es por esa fama que, cuando el Perú se abre al mercado mundial y se comienzan a tejer alianzas de negocios con otros países, al principio principalmente con Chile, el grupo Romero se asoció con importantes grupos con los cuales tienen negocios conjuntos en banca (Yarur, vía Banco de Crédito e Inversiones de Chile), puertos (Claro vía TRAMARSA, Von Appen, Urenda), energía (ENAP) e industrias (Enotria, que fabrica cheques y documentos bancarios para el BCP). La minera Monterrico Metals se asoció con el grupo Romero en 2005, otorgándole el 20% de las acciones de la mina Majaz, debido a que se trataba de un grupo de origen

piurano, con conexiones al más alto nivel en Lima, que podía ayudarlos a conseguir la «licencia social» para operar. Cuando quisieron reiniciar operaciones en la mina Majaz, a pesar de los esfuerzos del grupo Romero, el proyecto fue bloqueado por protestas populares en 2010. Luego Monterrico Metals fue comprada por la empresa china Zijin Mining y se mantuvo la alianza por un tiempo. Fue una intervención oportunista, es decir, sin tener un interés en desarrollarse en la minería.

El doble poder corporativo del grupo (Alicorp y Credicorp) era tal que en materia de relaciones con la clase política la figura de quién busca a quién se invirtió. A partir de ese momento los presidentes y ministros, los embajadores e inversionistas contactaban a Dionisio Romero Seminario y deseaban entablar con él una relación social, política y, si el caso lo requería, de negocios. Dionisio Romero lo declaró en 2001 ante una comisión investigadora del Congreso que investigó, entre otros temas, su grado de penetración en el Estado y sus conexiones políticas: « […] cuando hay un presidente (de la República) quiere conocer a alguien que es el presidente del Banco de Crédito, como lo soy yo. En el caso de Alan García, me llamaba mucho más. En el caso de don Fernando Belaunde inclusive más. Con Morales Bermúdez […] me pedían más opiniones» (citado por Durand, 2013, p. 396).

Su hijo y sucesor, Dionisio Romero Paoletti, ha heredado esta trama de relaciones, aunque es más renuente a involucrarse tanto como su padre, cuya reputación sufrió por su cercanía al poder en la infausta década de 1990.

Una de las cuestiones que el Congreso investigó sobre el grupo Romero luego de la caída de Fujimori, fue el constante uso de la puerta giratoria entre el BCP y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) desde 1980 en adelante. Inquirido sobre «los vínculos de su familia con el poder» por una periodista de Somos y «la cercanía con los últimos presidentes», respondió de la misma manera que su padre: «Por el rol que cumplimos no podemos ponernos de espaldas a las autoridades. En especial al presidente, a los ministros o al presidente del Banco Central de Reserva. Tenemos que conocernos e interactuar. Es válido que cuando tengamos una opinión se las demos, le hagan caso o no»[50].

En lo social, los Romero se limitan a tratar con familiares y un círculo escogido de amigos en el que predominan los piuranos. Socialmente es un grupo muy cerrado, pero no por ello desconectado. Los Romero, en particular el jefe del grupo, no necesitan ya buscar relaciones porque gracias a su poder industrial-

financiero son los poderosos quienes buscan relacionarse con ellos. Dionisio Romero Paoletti dice al respecto: «Por mis funciones, debo asistir a tantos cócteles y asuntos de representación, que (sic) antes que cualquier cosa prefiero estar en mi casa». El grupo Romero también mantiene una fuerte conexión con el grupo conservador católico Opus Dei, muy vinculado a las élites del poder en provincias y Lima, y contribuyen con la Universidad de Piura desde su desde su fundación en 1968.

Las empresas de los Romero tienen un enorme impacto social por los varios miles de trabajadores que emplean, los cientos o miles de proveedores que tienen, los millones de consumidores que recurren a sus servicios bancarios, de seguros y fondos de pensiones, los compradores de la enorme gama de productos de consumo alimenticio que ofrecen y los consumidores que visitan sus centros comerciales. Se trata de un mega grupo nacional que comienza a proyectarse cada vez más al exterior, sobre todo en países vecinos como Bolivia, Chile, Ecuador y otros de Sudamérica, así como El Salvador, donde una rama de los Romero tiene conexiones familiares.

El grupo como tal inició sus obras de proyección social tímidamente, cuando se creó la Fundación Romero en 1982 en Piura como iniciativa de la tercera generación, realizando obras culturales en Catacaos, la ciudad donde empezaron los negocios. En Lima auspiciaron un tiempo el premio literario Gaviota Roja. Pero la fundación recién comenzó a despegar en los años noventa, cuando el grupo se reconvierte y globaliza, imitando a las «empresas líderes» de otros continentes. Como declarara en una ocasión Dionisio Romero Seminario, «ayer nos dedicábamos a que tuviera éxito la empresa y que ganara dinero […] Ahora nos exigen más […] al principio no de daba mucha importancia, y cada vez le doy más […] que ayudemos a los colegios, a la comunidad donde estamos…» (Durand, 2013, p. 425). Además de la Fundación Romero, dirigida por un miembro femenino de la familia, indicio de su tradicionalismo, cada empresa realiza diversas actividades de «responsabilidad social». De acuerdo a su Memoria 2013, el BCP ha realizado una inversión social de setenta millones de dólares, con énfasis en la capacitación a pequeñas empresas y becas a estudiantes. Por su parte Alicorp realiza otro tanto, enfatizando la salud y la nutrición, actividad esta última que está ligada a los productos de la corporación. Otras actividades directamente ligadas a su línea de negocios son el apoyo a mejoras de rendimiento de cadenas productivas de sus proveedores (Alicorp en quinua, en Majes, Arequipa; Caña Brava y la cadena del azúcar en Piura, Palmas y la cadena de palma aceitera en Tocache y el Shanusi; Textil Piura y

productores de algodón de Piura). Otras áreas de inversión social de empresas del grupo enfatizan la educación y el entrenamiento empresarial.

Los montos de inversión social parecen ser modestos comparados a sus activos y ganancias y, dadas las carencias del país, acciones como estas pueden ser consideradas gotas de agua en un mar de pobreza. No es posible dar mayores precisiones porque el grupo no informa en detalle al respecto. La Memoria del Grupo Romero 2013 informa de actividades, mas no de montos. En cambio, sí contamos con más información sobre el programa «Obras por Impuestos», en el que las empresas realizan obras a cuenta del pago del Impuesto a la Renta. El BCP invirtió en 2015 en la construcción de un colegio en Ventanilla, modalidad que el grupo también pone en práctica en colegios de Callao, Ica, Junín, Cajamarca, Piura y Cusco por valor de 35 millones de dólares[51]. Si bien esta actividad no se realiza con dinero de la empresa sino del Estado (impuestos), le sirve para proyectarse filantrópicamente con más fuerza.

En materia laboral, las empresas de los Romero han logrado «fidelizar» a la fuerza laboral, pero ello no los exime de problemas. En el caso del BCP, que contaba con un fuerte sindicato hasta 1991, último año en que organizaron una huelga, los Romero, durante el gobierno de Fujimori, lograron que perdieran la sindicalización cuando la gerencia pudo desafiliar al 50% de los empleados, razón por la cual el Ministerio de Trabajo canceló su registro. Luego de muchos esfuerzos, los empleados lograron refundar el sindicato en 2013. De acuerdo a Viviana Reyes, Secretaria General: «Tú no sabes lo que nos costó conformarlo […] Actualmente estamos sosteniendo en el banco tres luchas laborales: la reposición de veinte trabajadores, la eliminación de 3500 contratos desnaturalizados y el restablecimiento del anterior sistema de comisiones. Todo nuestro pliego equivale al 0,24% de las utilidades del banco.

Aunque la empresa reclama tener buen trato y haber creado un Centro Recreacional en la Plaza BCP de La Molina, moderna sede del BCP, los sindicalistas afirman que «ese centro solo funciona en horas de oficina, por eso ningún trabajador común y corriente puede entrar ahí»[52].

Las relaciones en los sindicatos de Alicorp son parecidas. La primera huelga general fue organizada en 2007 al no resolverse un pliego de reclamos. Los conflictos continuaron y la empresa procedió a despedir a varios dirigentes. Alicorp intentó desactivar el sindicato cuando la empresa comenzó a ofrecer incentivos monetarios a cambio de la desafiliación, pero los trabajadores

sindicalizados respondieron con otra huelga. En 2009 continuaron las tensiones e incluso aumentaron cuando la empresa denunció a diez dirigentes sindicales como terroristas. Hacia esa fecha solo el 10% de los trabajadores estaba afiliado (Durand, 2013, p.600). En la planta de Arequipa, el sindicato organizó una huelga de hambre en 2009 y el año siguiente continuaron las tensiones laborales. En 2014, de acuerdo a Frieder Porras, secretario general del sindicato Alicorp Lima, cuando exigieron un aumento de S/. 1,60 ocurrieron presiones y despidos cuando las demandas se discutieron en una asamblea. Luego del evento, Alicorp despidió a 46 trabajadores: «Todos fueron sacados arbitrariamente. Se negaron a firmar una carta contra el sindicato y al día siguiente estaban recibiendo su carta de despido», afirma Eduardo Martínez, uno de los despedidos[53].

La inauguración de la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC) en 2015, para lo cual Dionisio Romero Paoletti se unió con otros grandes grupos para crear una versión peruana del MIT de Estados Unidos y el Tecnológico de Monterrey, representa una iniciativa sin precedentes. Varias grandes empresas (Credicorp, Compañía de Minas Buenaventura, Cementos Pacasmayo) la apoyan y en su primer directorio tenemos la presencia dominante de varios jefes (aparte de Romero, Eduardo Hochschild, padre de la iniciativa; Oscar Espinoza del grupo Ferreyros; Roque Benavides, del grupo Benavides; José Graña Miró Quesada, del grupo G&M; Vito Rodríguez, del grupo Gloria; Ricardo Rizo Patrón de la Piedra, del grupo Rizo Patrón; y Carlos Rodríguez-Pastor, del grupo Interbank), que coordinan y apoyan para sacarla adelante. Se trata del primer gran proyecto social de lo más selecto de la élite económica del país, donde predominan los grupos limeños establecidos, para contar con ingenieros altamente calificados que compartan su visión de empresa y de país.

Grupo Brescia

54

El grupo Brescia es uno de los más poderosos del país, y comparte esta posición privilegiada con los grupos Romero y Benavides. Tres generaciones han dirigido el grupo, la segunda de las cuales, los Brescia Cafferata, fue la más importante. Se caracterizó porque la dirección fue compartida por dos hermanos por un largo tiempo y porque al momento de dejar los cargos no habían dejado un sucesor, por lo que se conformó un triunvirato. El fundador, Fortunato Brescia Tassano, inmigrante italiano, labró su fortuna en la agricultura en Lima y valles de la costa y sus sucesores transformaron sus haciendas en un grupo principalmente urbano y financiero. Grupos como Romero, Brescia, Raffo y Nicolini entraron al agro compitiendo con la antigua aristocracia de la tierra y obtuvieron fundos y haciendas aprovechando las dificultades financieras de viejas familias, sobre todo en tiempos de crisis, moviendo capitales del comercio a la agricultura. Brescia es hoy el grupo ítalo-peruano más diversificado, y se ha proyectado a sectores tan distintos como pesca de anchoveta, mediana minería, banca y seguros, industrias varias y hotelería.

Mario Brescia Cafferata, siendo ya mayor, resumió la evolución del grupo de la siguiente manera: «Las actividad empresariales del Grupo se iniciaron en negocios relacionados con la tierra, como la agricultura y los bienes raíces, pero con el paso de los años se ha ido diversificando»[55].

Esta trayectoria de concentración y fuerte diversificación es como sigue. El grupo es de origen italiano, la colonia europea más numerosa, mejor organizada y la que más comerciantes e industriales ha dado al país desde que se declaró la Independencia (Bonfiglio, 1993). La fortuna se origina con Fortunato Brescia Tassano, que llega desde Cogorno, Italia, en 1898, iniciándose como ayudante de una casa comercial en el Callao y luego abriendo su propia tienda de abarrotes. Según Malpica, Fortunato Brescia, luego de ahorrar y capitalizarse, se convirtió en «comerciante, agricultor y minero y residió algunos años en el departamento de Áncash» (Malpica, 1992, p. 133). En ese sentido, es una historia parecida a la del grupo Romero, que indica las «ventajas competitivas» que tuvieron los

inmigrantes extranjeros con sentido empresarial al ser escaso el conocimiento de los mercados entre la clase alta y media peruana.

En 1913 Fortunato Brescia realiza su primera compra importante: el Fundo Miranaves del Callao, cerca del puerto. Luego adquiere el Fundo Limatambo, ubicado estratégicamente entre Lima y Miraflores, en asociación con los Raffo, con quienes forman la Sociedad Fortunato Brescia y Eugenio Raffo, aportando cada uno el 50% de un capital inicial de S/. 424 000. En la década de 1920, Brescia continúa su integración horizontal y adquiere las haciendas Valverde y San Borja, que serían claves para su diversificación varias décadas después. Brescia luego le compra su parte a Raffo en el fundo Limatambo, y queda como único propietario de dos haciendas colindantes. Según Malpica —que conoció bien a este grupo—, siendo ya un mediano terrateniente limeño Brescia se dedicó «al cultivo de hortalizas y a la crianza de ganado lechero» (Malpica, 1992, p. 135). Todas estas tierras se manejaron como parte de la Negociación Fortunato Brescia, que actúo como holding agrario y que luego sería la base del salto a los negocios urbanos.

Fortunato Brescia se casó en 1919 con Catalina Cafferata Peñaranda, una descendiente de italiana (su padre era cónsul honorario) nacida en el Callejón de Huaylas, provincia de Áncash, lugar donde Fortunato trabajó por un tiempo. Su esposa provenía de una familia propietaria de minas y tierras y el matrimonio le permitió incrementar su patrimonio. Los Brescia Cafferata tuvieron cuatro hijos: Mario y Pedro, que asumirían la codirección de las empresas y que más tarde formaron propiamente el grupo. Rosa se casó con Paul Fort. Pedro y Ana María no se casaron ni tuvieron descendencia. Mario se casó con una Moreyra, distinguida familia limeña con tierras en San Isidro y gran prestigio social. Fortunato y sus hijos, por lo tanto, se integraron bien a la colonia italiana y a las élites limeñas, a pesar de que al inicio no tenían una gran fortuna. Se trataba de un grupo burgués en ciernes, pero bien conectado.

A inicios de la década de 1950 los Brescia Cafferata eran terratenientes medianos en Lima y valles cercanos de la costa. Gracias a esta base agrícola se transformarían en grupo, por a sus inversiones en actividades no agrícolas, alentados por el hambre de tierras que generó el explosivo desarrollo de la capital. Con el tiempo se convirtieron en el principal grupo inmobiliario del país, diversificándose luego hacia otras actividades. Los Brescia, cabe señalar, tenían acciones del Banco Italiano, luego Banco de Crédito del Perú, y participaron activamente en el boom de la pesca y la harina de pescado de los años sesenta.

La primera proyección al mercado inmobiliario ocurrió con expropiaciones de sus tierras por el Estado para urbanizarlas. En 1930 el gobierno expropió una parte del fundo Miranaves para ampliar el puerto de El Callao, compensando a Fortunato Brescia. Igual proceso ocurriría en Lima gracias a la ubicación y tamaño de tierras cercanas al creciente casco urbano capitalino. Antes de la Reforma Agraria, tanto en Lima como en varios valles cercanos, los Brescia llegaron a concentrar un total de 7817 hectáreas entre haciendas y fundos en el norte chico (Fortaleza, Pativilca, Supe y Huacho) y en Chincha (Hoja Redonda), respetable cantidad.

En Lima, la Negociación Fortunato Brescia, que actuó como holding, poseía Limatambo Sur (252 hectáreas), San Borja (412 hectáreas) y Valverde (157 hectáreas) (Malpica, 1992, pp. 139-140). Estas propiedades serían la base de su fortuna, al ser valorizadas como terrenos urbanos en el momento en que Lima se unió con Miraflores. La expansión urbana se desató con la presidencia de Leguía al construirse la avenida Arequipa, eje de conexión entre la capital y lo que antes era la ciudad-balneario de Miraflores y Chorrillos. El fundo San Borja se revalorizó diez veces en cinco años en los años treinta gracias al boom urbano, y alcanzó un precio de 3,6 millones de soles. Las señales del mercado eran claras e indicaban un derrotero de acumulación de capital alternativo a la agricultura. En la década de 1940, las tierras de Brescia se valorizaron y Fortunato Brescia y sus hijos comenzaron a invertir en actividades urbanas.

La casa hacienda de San Isidro todavía existe como recuerdo de otros tiempos. Hoy se encuentra rodeada de torres gigantescas, propiedad del grupo, situación que simboliza la evolución que ha tenido. Se ubica en el cruce de dos avenidas que con el tiempo se convertirían en las principales de Lima: Javier Prado, que une a La Molina con San Isidro, y Paseo de la República, que une Miraflores con el Centro de Lima. El impulso del grupo hacia la modernidad se da finalmente en 1940, cuando durante el gobierno de Manuel Prado Ugarteche se expropió parte del fundo Limatambo (cerca de este cruce) para construir el primer aeropuerto moderno de Lima. El proyecto se hizo a pesar de la inicial oposición de Fortunato, pero la oportunidad fue rápidamente aprovechada por sus hijos. Varios inversionistas les propusieron comprarle sus terrenos, pero los Brescia prefirieron invertir urbanizando ellos mismos parte de las haciendas y fundos en 1946, luego de construido el aeropuerto. Su negocio principal pasó gradualmente a ser la venta de terrenos.

Con la llegada al poder del general Manuel A. Odría, Pedro Brescia Cafferata

consiguió hacer gestiones (lobby) para que el gobierno les devolviera tierras, argumentando una expropiación en exceso. Esta fue una primera señal de las gestiones exitosas del grupo y del uso de un recurso que lo caracterizaría por más de medio siglo: contactos discretos al más alto nivel. Para esa fecha, los dos hijos varones, Pedro y Mario, que habían estudiado en colegios privados de Lima, se graduaron de ingenieros agrónomos de la Universidad de La Molina y empezaron a planear negocios juntos. Probablemente pensaron al ingresar a esa universidad pensando que serían agricultores, pero el cambiante desarrollo capitalista peruano los llevaría por otros rumbos empresariales.

En 1952 muere Fortunato Brescia, y sus dos hijos asumieron el mando muy jóvenes, bajo el liderazgo de Pedro, pero siempre en estrecha coordinación con el hermano menor, Mario, igualmente dotado para los negocios. Ambos formaron una dupla que operó durante varias décadas y se aferró a los cargos hasta el final. Se acostumbraron a trabajar juntos y llegar a decisiones por consenso, manteniendo unida a la familia, que se benefició con el crecimiento del grupo, y ejerciendo un control accionario total o mayoritario en sus empresas. Los hermanos Brescia se organizaron más empresarialmente al fundar Inversiones Breca en 1953, donde tenía una participación minoritaria una familia amiga, los iqueños Picasso, con quienes siempre mantuvieron buenas relaciones. Esta empresa terminaría siendo el holding del grupo. También indicio de su cambio de giro fue la constitución de las urbanizadoras Jardín y Santa Marina.

Los hermanos Brescia, gracias a sus mayores ingresos, aumentaron sus acciones en el BCP. En 1960 llegaron a tener el 2% de las acciones, porcentaje que se incrementaría a partir de 1968, lo que les facilitó el desarrollo de una palanca financiera y la obtención de líneas de crédito de los Estados Unidos vía el Central Trust and Financial Center de Miami (Torres, 2013, p. 131).

En sus negocios, aunque preferían tener un control total o mayoritario, los Brescia se asociaron durante años con los Raffo, con quienes sus padres tuvieron relación. Este era otro grupo inmobiliario importante con tierras en La Molina, donde desarrollaron juntos la Urbanización Sol de la Molina, nueva zona de expansión de clase media y alta de Lima. La compra de un gran terreno de los Brescia a mediados de 1950 por Sears Roebuck, cerca de su antigua casa hacienda, indicaba que San Isidro y San Borja se constituirían en un nuevo eje comercial-financiero, hecho que valorizó sus inversiones.

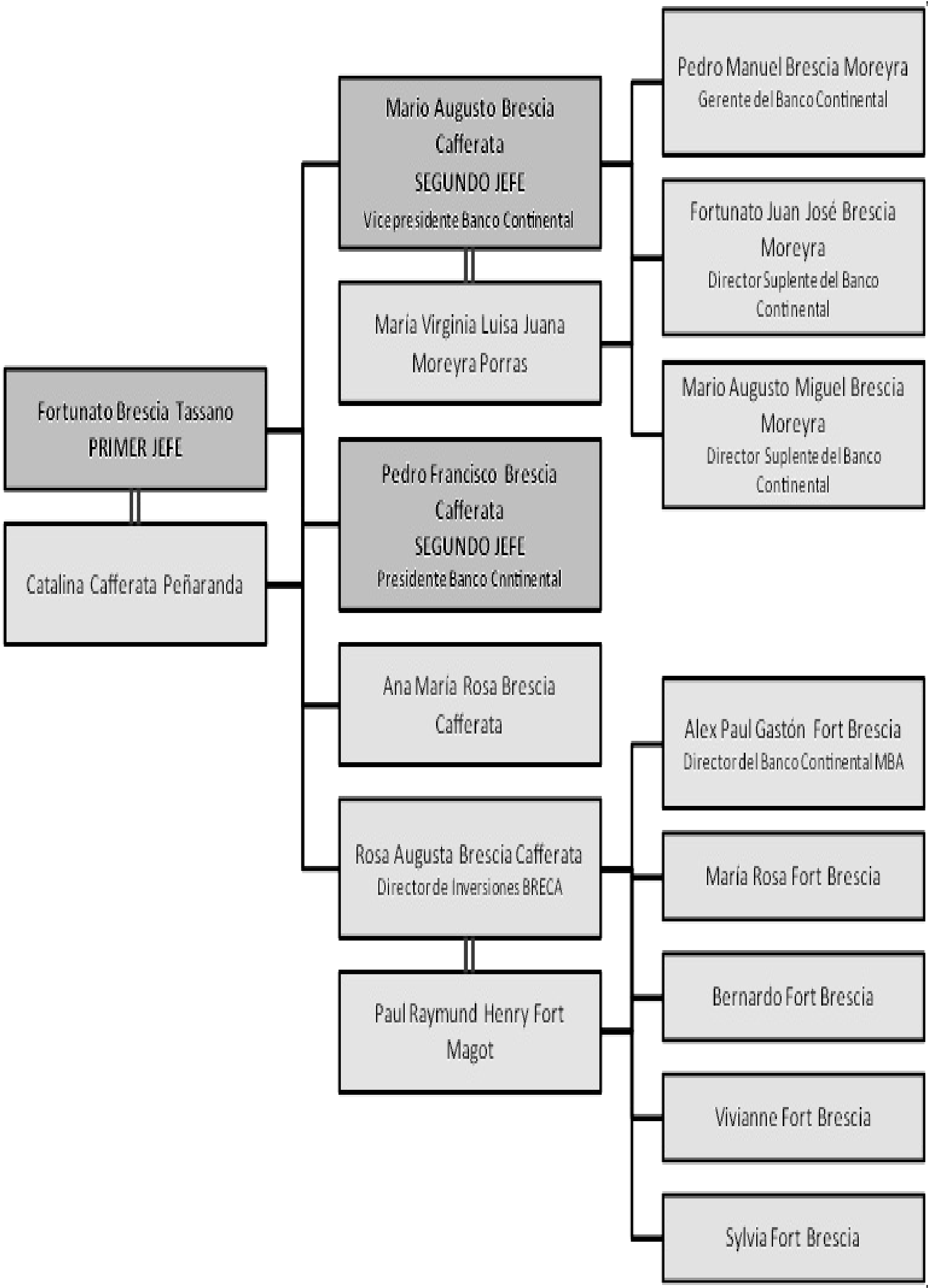
Hacia 1967, el naciente grupo tenía siete urbanizadoras, dos compañías de

inversiones urbanas y una de construcción de edificios, y comenzaron a proyectarse a las finanzas con acciones en el BCP y en la Compañía Internacional de Seguros (Malpica, 1987, p. 180). Esta temprana proyección a las finanzas sería un elemento clave de su expansión y diversificación, no solo por permitir o facilitar el acceso a fondos y tener presencia en directorios poderosos como el BCP, sino porque los seguros y los bienes raíces eran negocios fuertemente conectados.

En 1961 los Brescia captaron bien los cambios del mercado y comenzaron a diversificarse hacia la pesca de anchoveta y la fabricación de harina de pescado con flota y plantas procesadoras en El Callao, Supe y Tambo de Mora, la más importante de las cuales era Tecnológica de Alimentos (TASA). TASA estaba ubicada en El Callao, donde hacia 1964 la planta podía producir 30 000 toneladas de harina de pescado (Malpica 1987, p.180; Vásquez, 2000, p. 145). Cabe remarcar que los Brescia llegaron a ser uno de los cinco productores más importantes de harina de pescado, indicio de lo rápido que entraron a este dinámico pero errático sector. Esta nueva industria era entonces liderada por Luis Banchero Rossi, considerado el magnate de la pesca, un fulgurante líder empresarial que los hermanos admiraban[56].

En algunas haciendas adquiridas en la costa peruana (Hoja Redonda, Chincha), los Brescia Cafferata sembraron algodón en sociedad con De Bernardis, y más tarde invirtieron en una industria de comida enlatada en Chincha denominada Industrias Hoja Redonda. Hacia 1968, antes de la reforma agraria, los Brescia Cafferata habían formado un grupo diversificado urbano-agrícola-pesquero y tenían importantes conexiones sociales y de negocios e inversiones en el principal banco del país.

Gráfico 6. Genealogía del grupo Brescia



Fortunato Brescia Tassano
PRIMER JEFE
Catalina Cafferata Peñaranda
Mario Augusto Brescia Cafferata
SEGUNDO JEFE
Vicepresidente Banco Continental
María Virginia Luisa Juana Moreyra Porras
Pedro Francisco Brescia Cafferata
SEGUNDO JEFE
Presidente Banco Cntinental
Ana María Rosa Brescia Cafferata
Rosa Augusta Brescia Cafferata
Director de Inversiones BRECA
Paul Raymund Henry Fort Magot
Pedro Manuel Brescia Moreyra
Gerente del Banco Continental
Fortunato Juan José Brescia Moreyra
Director Suplente del Banco Continental
Mario Augusto Miguel Brescia Moreyra
Director Suplente del Banco Continental
Alex Paul Gastón Fort Brescia
Director del Banco Continental MBA
María Rosa Fort Brescia
Bernardo Fort Brescia
Vivianne Fort Brescia
Sylvia Fort Brescia

Con la reforma agraria de 1969, los Brescia perdieron la mitad de sus tierras de sembrío, pero se quedaron con las de Lima, las más valiosas. Poco después, en 1973, perdieron las pesqueras cuando estas fueron nacionalizadas. Sin embargo, dada su temprana diversificación, y debido a las oportunidades que se abrieron con el nuevo modelo económico, pudieron salir adelante. Al igual que los Romero, grupo con el cual tienen una trayectoria parecida en varios aspectos, las reformas los obligaron a concentrarse en otros rubros y no guardaron rencor al nuevo gobierno militar. Más bien aprovecharon el nacionalismo para sus propios fines, incrementando su paquete accionario en el BCP cuando el gobierno obligó a la banca milanesa a vender, desarrollando sus industrias gracias a los subsidios de todo tipo (crediticio, monetario, tributario) y estableciendo discretas pero efectivas relaciones con los militares.

Para ello contaban con una relación familiar, el almirante Gerónimo Cafferata, ministro de Vivienda, quien logró que el Estado les devolviera un área residencial de La Molina originalmente expropiada para construir viviendas para la Marina de Guerra (Vásquez, 2000, p. 149). Los Brescia, según Vázquez, vendieron terrenos con facilidades a militares y consejeros del gobierno. Como los Romero, también aprovecharon la salida de capitales extranjeros para comprar Minsur, una importante mina de zinc, a la compañía Grace en 1977, adquiriendo de paso otras menores como Alianza y Atacocha, que los proyectaron a la minería[57].

Para esa fecha varias de sus empresas comenzaron a ser manejadas por el holding Inversiones Breca, usando el mismo mecanismo de compras baratas de grandes complejos que los Romero, pero con menos fortuna. Adquirieron de la transnacional Duncan & Fox el conglomerado Tejidos La Unión, una gran fábrica textil a las que luego se añadirían otras como Hilos Cadena Llave. Tejidos La Unión era un grupo en sí mismo, un holding de más de treinta empresas industriales textiles, de servicios textiles y comerciales (Anaya, 1990, p. 84). El control final tomó tiempo y finalmente las negociaciones concluyeron en 1980, cuando los Brescia obtuvieron el 44,5% de las acciones con una inversión de ocho millones de dólares (Vásquez, 2000, p. 155). Para esa fecha ocurrió una primera apertura del mercado que hizo a los textiles menos competitivos. Los Brescia asumieron el reto invirtiendo veinte millones de dólares, pero tanto los tejidos importados como el aumento del contrabando les quitaron mercado. Para 1983, momento en que estalló una recesión, Tejidos La

Unión había perdido el 48% del valor de sus activos. Ese mismo año, los Brescia tuvieron que inyectar doce millones de dólares para cubrir sus pérdidas, y comenzaron a recuperarse solo luego de un reflotamiento financiero y del inicio de las exportaciones al mercado mundial. En 1985, durante el gobierno de García, la industria textil volvió a ser protegida, y se fortalecieron los subsidios a los exportadores textiles vía el Certex. Los Brescia eran uno de los doce apóstoles que el gobierno convocó para realizar inversiones a cambio de enormes incentivos. Como los Romero, hicieron uso de los incentivos, pero no realizaron mayores inversiones y, gracias al control del BCP y de Inversiones Centenario, participaron en actividades financieras especulativas. Con la apertura definitiva del mercado mundial en 1990, y con el fin de los subsidios a las exportaciones textiles, Tejidos La Unión reportaba una pérdida de un millón de dólares mensuales.

Este caso es importante porque fue el más serio revés empresarial del grupo bajo la dirección de la dupla Brescia Cafferata. En ese periodo también tuvieron que vender la tienda Scala que habían comprado al grupo Majluf, hecho que limitó sus posibilidades de incursionar con fuerza en el negocio de tiendas de departamento. También experimentaron dos fracasos más al intentar tomas hostiles de bancos y empresas en alianza con los Romero. Los Brescia, como hemos señalado antes, formaron parte de la alianza de grupos que llevó a Dionisio Romero a ocupar el cargo de presidente ejecutivo del BCP, contentándose ellos con mantenerse en el directorio. Junto con Romero y Raffo, organizaron la venta de parte de los valiosos activos inmobiliarios del BCP y las acciones en Backus & Johnston, que se repartieron con los Romero como parte de un cuestionable pago en especies de lo que les correspondía por utilidades. En 1980 los Brescia intentaron una maniobra similar en el Banco de Lima, donde gracias a las reformas velasquistas este grupo tenía el 27% de las acciones, estando la mayoría en manos del grupo Olaechea, otras familias peruanas y la banca francesa Credit Lyonnais. A diferencia de lo ocurrido con el BCP, esta vez no hubo sorpresa en la maniobra y el banco organizó una buena defensa. Luego de dieciocho meses de negociaciones entre los Brescia y la alianza de accionistas que tenía el control, y debido al alivio generado por una inyección de fondos de otros bancos amigos que les permitieron ampliar sus acciones, los Olaechea sobrevivieron la toma hostil. En alianza con los Romero, los Brescia también intentaron la toma hostil de la más grande industria cervecera del país, Backus & Johnston, gracias a las acciones que adquirieron a precios ventajosos a través del BCP. El BCP, dirigido por Dionisio Romero Seminario, vendió ocho millones de acciones valorizadas en dos millones de dólares a Inversiones Centenario, la

empresa que los Romero, Raffo y Brescia formaron con los activos del BCP, por un precio de US$ 240 000. Los tres socios (los Brescia tenían el 16% de las acciones de Backus & Johnston, y los tres juntos llegaban al 30%) intentaron en 1986 la toma hostil, tratando de comprar silenciosamente acciones en bolsa para lograr capacidad decisoria. Al igual que en el caso del Banco de Lima, la maniobra falló gracias a que los Bentín aseguraron el apoyo financiero de Seguros Fénix y lograron frenar la ofensiva. El intento provocó la salida de los Bentín del directorio del BCP y el retiro de sus fondos (Vásquez, 2000, p. 240; Durand, 2003, pp. 436-437)[58]. Cuando los Brescia necesitaron crédito para salvar Tejidos La Unión, varios bancos les cerraron las puertas recordando el intento de toma hostil del Banco de Lima. Tanto los Romero como los Brescia intentaron consolidarse frente a grupos menos fuertes, aprovechando el control del BCP y actuando coordinadamente cuando sus intereses coincidían, pero los resultados fueron menos ventajosos para los Brescia. A partir de 1990 la alianza dejó de funcionar y el BCP pasó a ser dirigido de manera más autónoma por los Romero, perdiendo peso Raffo y Brescia. Sin embargo, el grupo siguió creciendo en otros rubros.

En esta década, clave para el fortalecimiento y reorganización de los conglomerados peruanos, el grupo aprovechó bien las políticas de privatización de Fujimori. El caso más importante fue la compra del Banco Continental en 1996, en asociación paritaria con el BBVA de España, fortaleciendo de golpe su presencia en el sector financiero y asumiendo una posición importante en tanto también entraron al negocio de pensiones con la AFP Horizonte. En 1992 fusionaron Seguros Rímac con Seguros Internacional y crearon Rímac Internacional, que se convirtió en la principal empresa del sector. Los Brescia también aprovecharon las privatizaciones para volver a adquirir tierras de su antigua hacienda en Chincha (Hoja Redonda), a las que pronto se añadieron tierras en el norte y el sur que producirían diversos frutales, como cítricos y paltas, para exportar al mercado europeo, y donde se fabrica el pisco Viñas de Oro.

La privatización de hoteles del Estado les permitió ampliar su cadena hotelera, que iniciaron en la década de 1970 con la construcción y gerencia de los hoteles El Libertador de Lima y Cusco, manejándola en base al holding Invertur. Adquirieron el hotel Paracas, que fue totalmente renovado y convertido en un hotel de lujo, y los de Trujillo y Arequipa. En 1997 inauguraron el hotel Isla Esteves en Puno. En los primeros años de este siglo se asociaron con la cadena norteamericana Westin, invirtiendo cien millones de dólares para construir el

hotel más grande de Lima. El Westin Libertador está ubicado en San Isidro, al lado de su casa hacienda, lugar donde también invirtieron veintitrés millones de dólares en la torre de oficinas de lujo Alto Caral. Otras inversiones importantes en este nicho fueron el hotel Libertador Urubamba Luxury Collection, en cuya construcción invirtieron treinta millones de dólares[59]. En total, al 2015 el holding Invertur controlaba ocho hoteles de lujo en las principales plazas turísticas y urbanas del país, totalizando 1146 habitaciones y donde destaca el Westin de Lima con 301 habitaciones. También invirtieron 35 millones de dólares en la construcción de grandes centros comerciales en La Molina y strip malls en Surco, La Victoria y el Centro de Lima, proyectándose al retail a partir de sus negocios inmobiliarios. El boom del turismo que se dio desde que el país se normalizó en lo político y lo económico hizo que estas inversiones fueran muy rentables.

El rápido crecimiento de estas actividades inmobiliarias y hoteleras llevó a los Brescia a crear el holding Corporación AESA, que funcionaba como cerebro para identificar nuevas áreas de inversión. Esta tendencia a una mayor diversificación se desata con la globalización económica y la persistencia del modelo de libre mercado en el Perú del siglo XXI. AESA fue encargada a Edgardo Arbocó, un gerente que llevaba más de cuarenta años trabajando para el grupo, participando también, como parte de otra rama de la familia, Luis Felipe Fort.

La diversificación del grupo, que alcanzó niveles notables, se reforzó por grandes compras e inversiones en el Perú y el exterior. En 2008 Mario Brescia Cafferata declaró: «Hoy nuestras inversiones están concentradas 100% en el Perú y, por ahora, seguirá así». Sin embargo, poco tiempo después harían algunas importantes compras en países vecinos, señalando el cambio hacia una estrategia de globalización puntual y marcando cierta diferencia con los grupos Romero y Rodríguez, diversificados a más países. Una compra importante en el Perú que les permitió volver a la pesca industrial fue la adquisición de la flota de Sindicato Pesquero del Perú, con la que armaron un conglomerado pesquero en torno a TASA, su antigua planta del Callao, transformándola en la planta más grande de pescado congelado del país[60]. Los Brescia se convirtieron en el principal grupo pesquero del Perú en la última década, en momentos que el boom de commodities les generaba enormes ganancias. En 2015 TASA inauguró otra gran planta industrial en Pucusana, al sur de Lima.

En pleno boom exportador, los Brescia comenzaron a proyectarse hacia afuera.

Una nota de prensa de la Oficina de Comunicaciones de Inversiones Breca en 2009 anunciaba su entrada a la lógica de la globalización. En 2008 iniciaron sus operaciones internacionales con la compra de dos empresas en Colombia y una en Venezuela dedicadas al negocio de soldaduras, y en el mismo año realizaron la compra de una mina de estaño y una fundición en Brasil. El grupo Brescia, conjuntamente con el grupo Sigdo Koppers de Chile, iniciaron un proyecto de 650 millones de dólares para construir en el Perú dos plantas petroquímicas de producción de amoniaco y nitrato de amonio. La inversión en Brasil se fortaleció con la compra de Minera Taboca, que alcanzó los quinientos millones de dólares. Esta compra fue un indicador de la capacidad financiera del grupo, potenciada por su conexión con la banca, el crédito en el exterior y las enormes ganancias generadas durante la bonanza iniciada en 2002[61].

A esta megacompra siguió otra igualmente impresionante. Inversiones Breca, luego de la asesoría de Celfin Capital, terminó de cerrar negociaciones en Bruselas con la empresa francesa Lafarge para adquirir la cementera Melón de Chile por US$555 millones de dólares (88% de las acciones). La transnacional francesa estaba vendiendo diversos activos a nivel global para mejorar su posición financiera luego de la crisis internacional de 2008, situación que fue aprovechada por los Brescia. La compra incluía una cementera, 54 plantas de hormigón, dos plantas de molienda y toda una red de distribución. La compra fue de lo más oportuna, pues ocurrió poco antes de un devastador terremoto en Chile que elevó de golpe la demanda de cemento.

De este modo los Brescia se globalizaron de manera selectiva, haciendo una demostración de poderío empresarial, negociando a los niveles más altos y moviendo fondos millonarios en base a ganancias y deuda. En esta temporada de grandes compras (entre setiembre de 2008 y junio de 2012) los Brescia compraron ocho empresas (siete en el exterior y una en el Perú), con una inversión total de 1876 millones de dólares.

En este periodo, los Brescia —que seguían siendo dirigidos por la dupla de hermanos— adquirieron la reputación de ser el grupo económicamente más poderoso del Perú, con el grupo Romero, sus antiguos socios de los años setenta y ochenta, como único rival. Al 2014, los Brescia tenían Minsur, cuarto productor mundial de zinc; la cementera Melón de Chile, una de las tres más grandes de ese país; TASA, la más grande empresa pesquera, siendo el Perú el sétimo productor mundial de harina de pescado; EXSA, con una cuota del 80% del mercado de explosivos; Rímac Internacional, primera empresa de seguros del

país; el 50% de las acciones del Banco Continental, el segundo más grande después del BCP; e Invertur, la más grande cadena hotelera del país, además del control parcial de la AFP Horizonte.

Con excepción del Banco Continental y de la AFP Horizonte, sus empresas tenían control total o mayoritario de la familia Brescia, constituyendo un imperio formado y dirigido de manera férrea por los hermanos Pedro y Mario. Desde sus inicios en los años cincuenta, y por más de sesenta años seguidos, gracias a inversiones cruzadas entre las decenas de empresas del grupo, habían desarrollado una modalidad tradicional de control. Sin embargo, este estilo cerrado y familista de manejo empresarial fue llegando a su fin a medida que envejecían los dos hermanos y no adelantaron sucesión. Ambos murieron estando en el cargo, hecho problemático. La larga duración de su mandato, justificada por uno de los hermanos: «hemos trabajado juntos por muchos años, somos muy unidos», impidió una sucesión ordenada[62]. Durante su mandato, los dos hermanos fueron incorporando en puestos claves a la tercera generación, pero no los hicieron trabajar en equipo ni designaron un sucesor. Los primeros en vincularse al manejo del grupo a alto nivel fueron Alex Fort Brescia, especializado en finanzas, y Fortunato Brescia Moreyra, especializado en minería. Los problemas comenzaron cuando Mario (nacido en 1929 y casado con María Virginia Moreyra Porras), murió en mayo de 2013, a la edad de 83 años. Sus hijos y el resto de la familia, bajo la dirección de Pedro, que tenía problemas de salud y estaba en desacuerdo familiar por una relación sentimental tardía, iniciaron un arreglo de sucesión.

Surgieron dos complicaciones, una mayor y una menor. La mayor fue que no existía sucesor elegido. Fortunato Brescia Moreyra llevaba el apellido, pero tenía una especialización en minería, uno de los subgrupos formado en torno a Minsur. Sus hermanos menores, Pedro y Mario, no tenían gran experiencia empresarial. Alex Fort Brescia conocía a fondo la parte financiera, pero no llevaba el apellido,

y parece que no se llevaba bien con sus primos. La sucesión se complicó por varios lados y por ello intentaron manejarla con apoyo de la consultora McKinsey[63]. El acuerdo o protocolo de sucesión fue que la familia se retirara de todas las gerencias y se integraran al directorio del Holding Breca. Al mismo tiempo, se retiraron los viejos gerentes y entró una nueva hornada escogida por consenso por el colectivo de primos y supervisados por ellos, política que no siempre tuvo buenos resultados. La contratación de nuevos gerentes en el caso

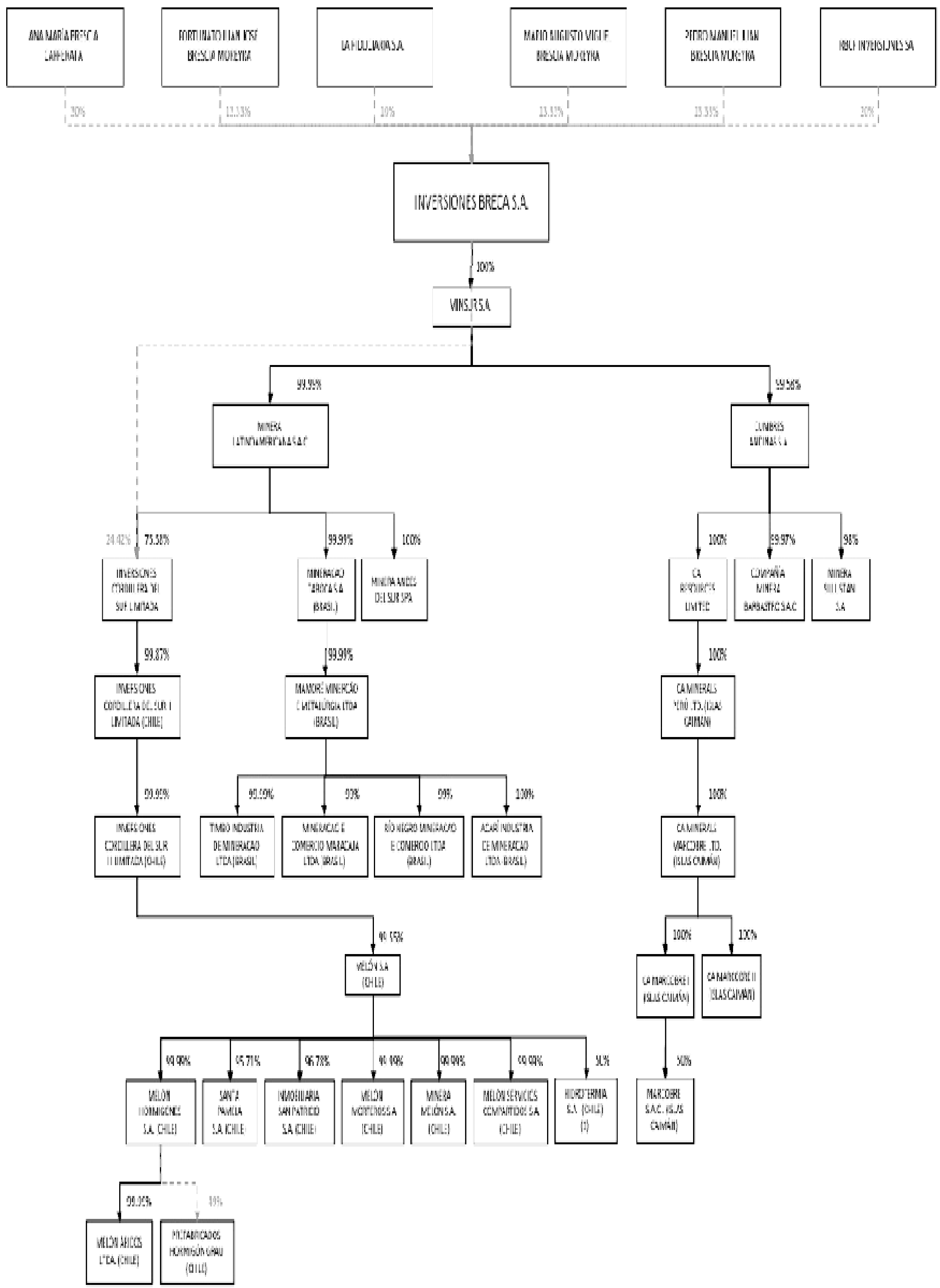
de Rímac Internacional dio lugar en 2014 a una traumática reducción y transferencia de personal, con pérdida de beneficios, generando reclamos que terminaron en la creación de un sindicato. Los errores cometidos y las consecuencias generadas obligaron al colectivo de los Brescia a despedir a los nuevos gerentes.

En diciembre de 2014 murió Pedro y también dejó problemas. Vivió sus últimos años con Blanca Jiménez Desiglio, a quien conoció en 1986. A su muerte, Blanca Jiménez reclamó tener una unión de hecho y los Brescia cerraron el caso entregándole un cheque por 250 000 dólares. Sin embargo, en enero de 2015 Jiménez inició una demanda judicial, reclamando seiscientos millones de soles como «viuda», hecho que siguió su curso judicial y creó un tanto de incertidumbre debido a que una decisión favorable cambiaría las cuotas de poder al interior de un grupo sin liderazgo claro[64].

La presidencia del directorio recayó inicialmente en Mario Brescia Moreyra y la vicepresidencia en su hermano menor Pedro. Participaba también Rosa Brescia Cafferata, pero luego ocurrieron cambios entre miembros de las distintas ramas de la familia[65]. Al 2015 los accionistas principales eran las dos hermanas Brescia Cafferata y sus hijos y sobrinos: Ana María Brescia Cafferata (sin hijos) tenía el 30%; el fideicomiso RBCF Inversiones, creado en 2013, cuando empezó la sucesión, controlaba colectivamente el 20%; Pedro Brescia Moreyra y sus dos hermanos tenían 13,33% cada uno; y RBCF el 10%[66]. Esta fórmula indicaba la predominancia relativa de los hermanos Brescia Moreyra. En general, la transición sucesoria fue tardía y difícil, sin que el grupo encontrara un jefe o dupla de reemplazo. En esta situación, la necesidad de llegar a decisiones por consenso le quita agilidad al grupo y no le permiten moverse en una dirección si no hay acuerdo.

El árbol de empresas del grupo Brescia es tan grande que conviene subdividirlo en subgrupos para verlo en detalle, como se aprecia en los gráficos siguientes.

Gráfico 7a. Árboles de empresas del grupo Brescia (Breca)



20%
13.33%
10%
13.33%
13.33%
20%
INVERSIONES BRECA S.A.
100%
MINSUR S.A.
99.99%
99.98%
MINERA LATINOAMERICANA S.A.C.
CUMBRES ANDINAS S.A.
24.42%
75.58%
99.99%
100%
100%
99.97%
98%
INVERSIONES CORDILLERA DEL SUR LIMITADA
MINERAÇÃO TABOCA S.A. (BRASIL)
MINERA ANDES DEL SUR SPA
COMPAÑÍA MINERA BARBASTRO S.A.C.
MINERA SILLUSTANI S.A.
99.87%
99.99%
100%
INVERSIONES CORDILLERA DEL SUR I LIMITADA (CHILE)
MAMORÉ MINERAÇÃO E METALÚRGIA LTDA (BRASIL)
CA MINERALS PERÚ LTD. (ISLAS CAIMÁN)
99.99%
99.99%
99%
99%
100%
100%
INVERSIONES CORDILLERA DEL SUR II LIMITADA (CHILE)
TIMBÓ INDUSTRIA DE MINERAÇÃO LTDA (BRASIL)
RÍO NEGRO MINERAÇÃO E COMERCIO LTDA (BRASIL)
ACARÍ INDUSTRIA DE MINERAÇÃO LTDA (BRASIL)
CA MINERALS MARCOBRE LTD. (ISLAS CAIMÁN)
99.55%
100%
100%
MELÓN S.A. (CHILE)
CA MARCOBRE I (ISLAS CAIMÁN)
CA MARCOBRE II (ISLAS CAIMÁN)
99.99%
95.71%
96.78%
99.99%
99.99%
99.99%
51%
50%
MELÓN HORMIGONES S.A. (CHILE)
SANTA PAMELA S.A. (CHILE)
INMOBILIARIA SAN PATRICIO S.A. (CHILE)
MELÓN MORTEROS S.A. (CHILE)
MINERA MELÓN S.A. (CHILE)
MELÓN SERVICIOS COMPARTIDOS S.A. (CHILE)
HIDROTERMIA S.A. (CHILE) (1)
MARCOBRE S.A.C. (ISLAS CAIMÁN)
99.99%
MELÓN ÁRIDOS LTDA. (CHILE)
PREFABRICADOS HORMIGÓN GRAU (CHILE)

Gráfico 7b. Árboles de empresas del grupo Brescia (Breca)

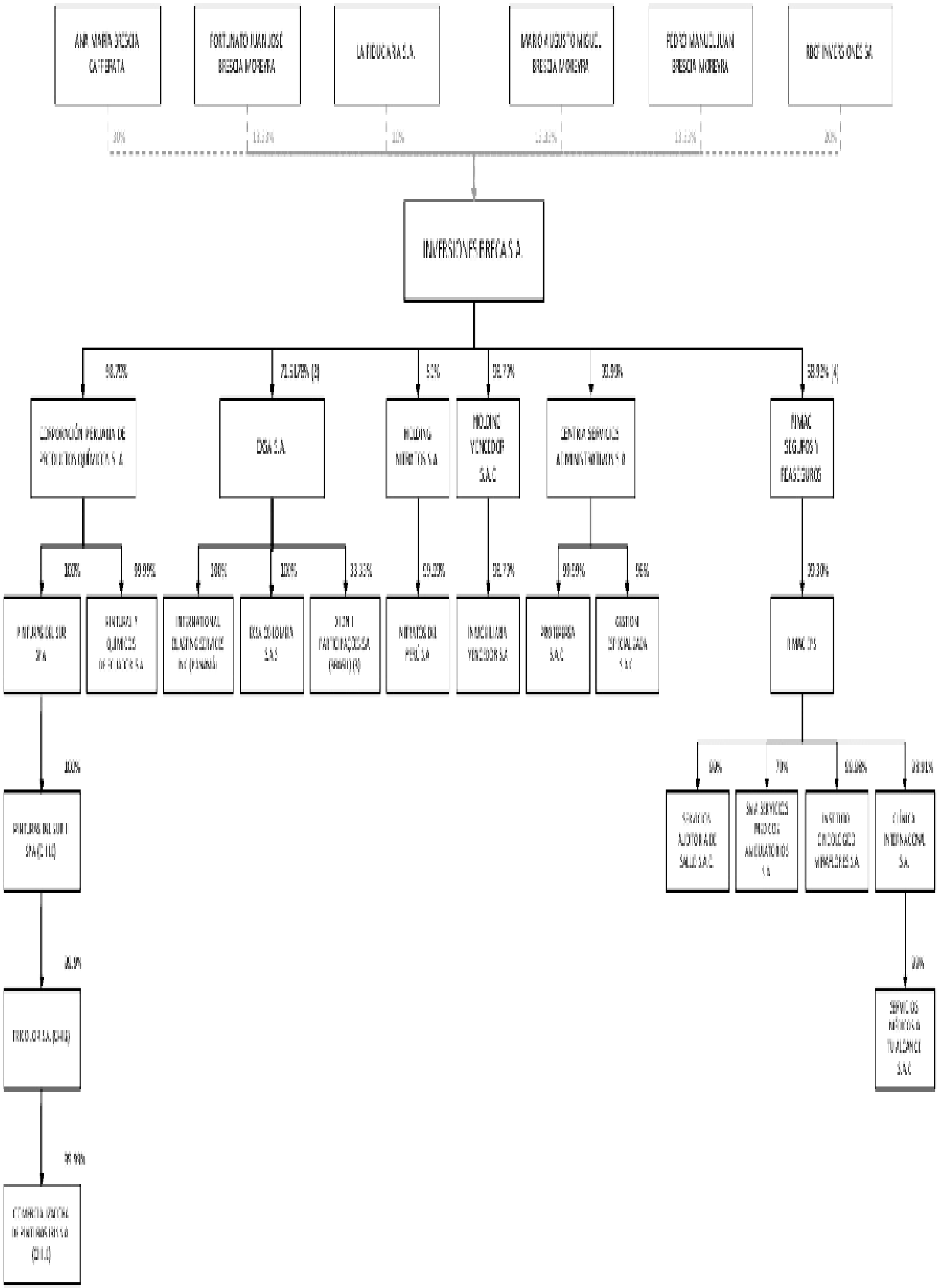

FORTUNATO JUAN JOSÉ BRESCIA MOREYRA
INVERSIONES BRECA S.A.
EXSA S.A.
RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS
100%
99.99%

Gráfico 7c. Árboles de empresas del grupo Brescia (Breca)



Notas: Respecto a la inversión en Hidrotermia, durante el segundo semestre de 2014, Melón S.A. ejerció su derecho a retiro, el cual fue materializado mediante traspaso a Hidrotermia S.A. de la totalidad de las acciones de que era titular en dicha sociedad. El precio único de las acciones de Melón S.A. en Hidrotermia fue de M$115 000, las cuales fueron canceladas al contado por Hidrotermia S.A. Información extraída de la Memoria Anual 2014 de Melón S.A.

Otras participaciones: Futura Consorcio Inmobiliario S.A. (antes Soldexa S.A.), 9,18%; Minsur S.A., 16,83%.

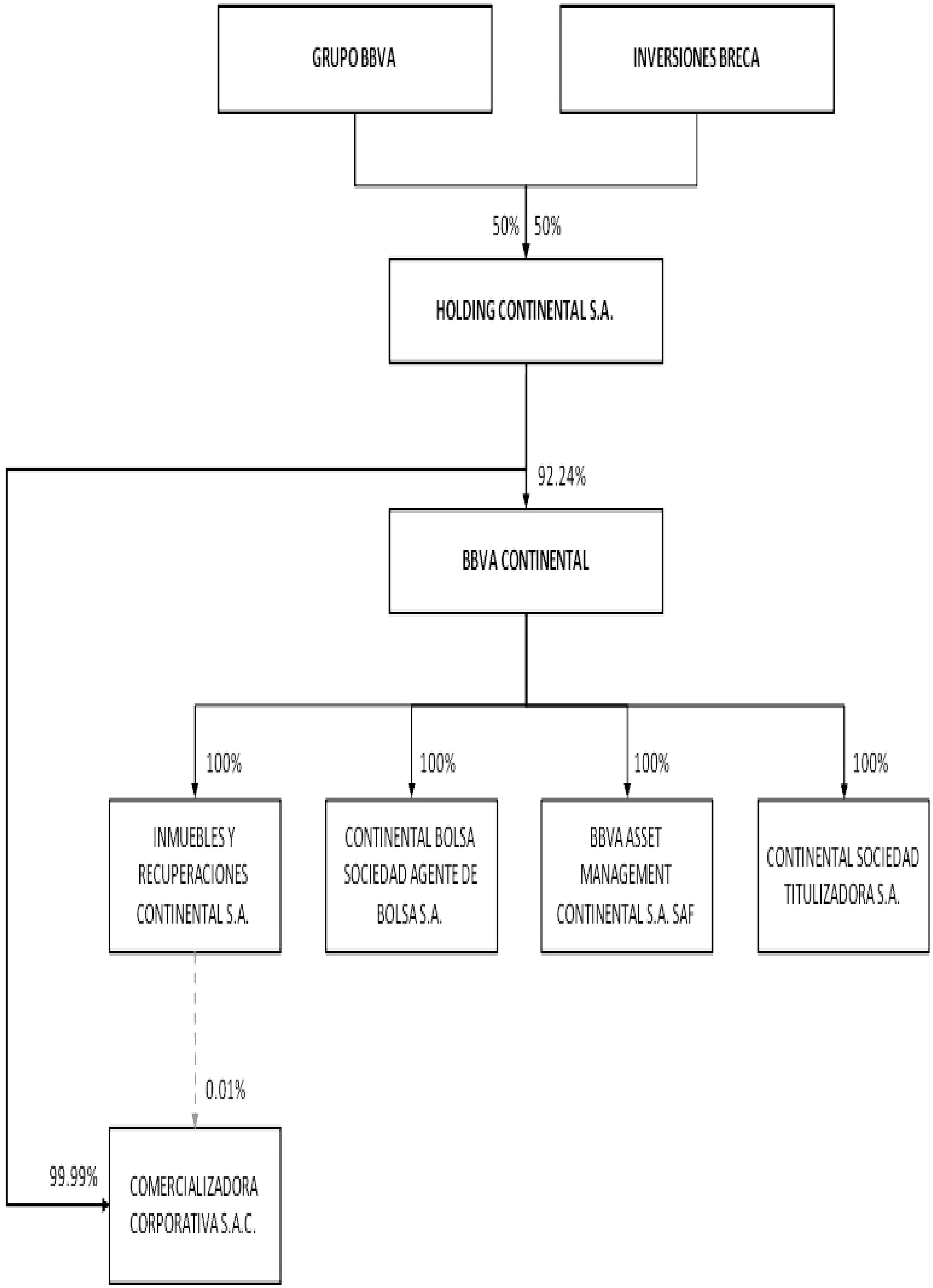
Exsa vendió el 100% de su participación en la empresa Xion I Participações S.A, empresa brasilera, a la empresa chilena Enaex S.A.

Otra participación: Minsur, 14,51% y Great Yellowstone Corp., 62,25%.

Fuentes: Superintendencia del Mercado de Valores (http://www.smv.gob.pe); Bolsa de Valores de Lima (http://www.bvl.com.pe); Inversiones Breca S.A. y Subsidiarias. Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2014 y de 2013 junto con el dictamen de los auditores independientes; Inversiones Nacionales de Turismo S.A. Memoria Anual 2014; Exsa S.A. Memoria Anual 2014; Minsur S.A. Memoria Anual 2014; Minsur S.A. y Subsidiarias anuncia resultados consolidados para el primer trimestre del año 2015; Melón S.A. Memoria Anual 2014; Rímac Seguros y Reaseguros. Memoria Anual 2014.

Elaboración propia.

Gráfico 8. Árbol de empresas del grupo BBVA


GRUPO BBVA
INVERSIONES BRECA
50%
50%
HOLDING CONTINENTAL S.A.
92.24%
BBVA CONTINENTAL
100%
100%
100%
100%
INMUEBLES Y RECUPERACIONES CONTINENTAL S.A.
CONTINENTAL BOLSA SOCIEDAD AGENTE DE BOLSA S.A.
BBVA ASSET MANAGEMENT CONTINENTAL S.A. SAF
CONTINENTAL SOCIEDAD TITULIZADORA S.A.
0.01%
99.99%
COMERCIALIZADORA CORPORATIVA S.A.C.

Fuentes: Superintendencia del Mercado de Valores (http://www.smv.gob.pe); Bolsa de Valores de Lima (http://www.bvl.com.pe); BBVA Continental (https://www.bbvacontinental.pe).

Elaboración propia.

En materia de interacciones sociales, el grupo Brescia destacó por guardar relaciones cercanas al más alto nivel social por su antigua participación en Club Nacional y por matrimonio. Los dos hermanos Brescia Cafferata entraron temprano a este selecto club: Pedro en 1954 y Mario en 1955. Los tres hijos de Pedro (Fortunato, Mario y Pedro Brescia Moreyra) ingresaron todos en 1981. Pedro Brescia Cafferata, finalmente, fue miembro del directorio del Club Nacional en 1993. Los Brescia Cafferata tienen en Lima una vida estrictamente privada. Es más factible verlos veranear en Cannes, ciudad francesa donde poseen un yate al que invitaban a sus amigos íntimos[67].

Los Brescia supieron mantener siempre estrechas relaciones con su círculo ítalo-peruano de amigos, con los cuales también han realizado negocios a lo largo del tiempo. Sus amigos han participado en calidad de socios minoritarios, caso en los casos de De Bernardis, Raffo y Picasso, «distinguidas» y ricas familias de empresarios italianos. Sus relaciones económicas son también del más alto nivel, gracias a su participación temprana primero como directores de la Sociedad Nacional Agraria (SNA), y luego como directores del BCP, el directorio empresarial más importante del país, donde Pedro Brescia fue director de 1955 a 1988 (Bardella, 1989, p. 602). También pesan las conexiones internacionales que les brinda su participación directa en bancos (BBVA-Continental) y en Seguros Rímac.

En asuntos políticos, los hermanos Brescia Cafferata y sus descendientes destacan por su silencio político y su pragmatismo, siendo capaces de hacer gestiones para recuperar terrenos expropiados por el Estado desde muy temprano (Odría y Velasco) en su condición de dueños de terrenos urbanos o urbanizables de Lima y Callao. Se trata de un grupo marcadamente opuesto a las declaraciones y los comentarios periodísticos. Su estrategia política ha estado

caracterizada por el acomodo, y es posible que para facilitarlo nunca emitieran opiniones. Según Vázquez, los Brescia, como los Romero, optaron por la «no confrontación» desde la época de Velasco, posición que se ha internalizado en todo el grupo (2000, p. 168).

En una ocasión, durante la campaña electoral de 2005, a través de sus contactos con Luis Bedoya Reyes, líder histórico del PPC, lograron concertar una reunión con el ex presidente y candidato presidencial Valentín Paniagua para trasmitirle su mensaje de no alterar la política económica[68]. Dada la importancia de sus empresas, al igual que otros grupos como Romero, los presidentes y ministros asisten a las inauguraciones o eventos empresariales de aniversario con regularidad, caso del presidente Ollanta Humala y el hotel Westin[69]. Los Brescia nunca han participado en los gremios empresariales y solo en una ocasión dieron su «testimonio de éxito» en la Conferencia Anual de Ejecutivos. Pero sus gerentes sí han ocupado cargos importantes. En 2011 Humberto Speziani, gerente de TASA, llego a ser presidente de la Sociedad Nacional de Pesquería y luego presidió la CONFIEP entre 2011 y 2013, caracterizando su gestión por un manejo prudente, políticamente conciliador. Su objetivo fue mantener la alianza entre el Estado y los empresarios.

En materia de relaciones comunitarias, los Brescia también terminaron organizándose de manera corporativa luego de un periodo en el cual cada empresa se dedicaba a acciones «socialmente responsables». El Banco Continental tiene una fundación que empezó en 1973, cuando era banca estatal, y que ha continuado y se dedica mayormente a realizar obras culturales. Recientemente el grupo ha formado la ONG Aporta, dirigida inicialmente por Patricia Teullet, economista encargada de las tareas de «desarrollo sostenible» en toda las empresas del conglomerado que gira en torno al holding Breca[70].

En cuanto a los obreros, los Brescia, como la mayoría de los grandes grupos peruanos, son contrarios a los sindicatos y evitan que los obreros se organicen. Las empresas de los Brescia han logrado deshacerse de los sindicatos, muy activos en los años setenta y ochenta, hasta la llegada de Fujimori, y sustituirlos por «centros federados de filiación obligatoria» en los que el gerente es la cabeza y queda encargado de canalizar las demandas de los empleados[71]. En 2014, por ejemplo, se reorganizó Seguros Rímac, empresa que gozaba de estabilidad social y donde los empleados recibían una serie de beneficios. Con la reorganización empresarial, en curso al ocurrir la sucesión, los gerentes intentaron que una parte del personal fuera a trabajar a otra empresa, pero perdiendo sus beneficios. Las

tensiones causadas dieron lugar a la formación de un sindicato. Fueron finalmente multados el 2017 por malas prácticas sindicales.

Grupo Benavides

72

El tercer gran grupo limeño establecido es Benavides. El grupo lo inicia Alberto Benavides de la Quintana, quien organizó el grupo minero nacional más importante del país, al principio por su cuenta luego en asociación estrecha con grandes transnacionales mineras. Es el único grupo peruano de alto nivel en este tradicional y riesgoso rubro. La minería depende de una demanda internacional cambiante en precio y demanda de metales, y extrae un recurso con capacidades productivas finitas, que se agota. Acumular en la minería es entonces más azaroso y la manera de controlar el riesgo es desarrollando una estrategia de explotación de varios yacimientos y varios metales al mismo tiempo, lo que en grandes proyectos requiere apoyo transnacional. El grupo Benavides es, asimismo, el único de los doce que se queda en su sector, aunque ha diversificado sus operaciones mineras en el Perú y algo en el exterior, pero solo registra diversificación en ingeniería minera y energía, actividades directamente vinculadas a las industrias extractivas.

El fundador del grupo proviene de una familia iqueña de clase alta terrateniente, bien conectada en Lima. De acuerdo a Malpica, «sus ancestros echaron raíces desde hace siglos» (1992, p. 340). Los Benavides poseían la hacienda Huamaní de Ica de 619 hectáreas, habiendo sido por momentos, mientras tuvo agua, de considerable riqueza, lo que les permitió acumular propiedades y desarrollar relaciones, hasta que llegaron tiempos difíciles (pp. 340-341). Alberto Benavides de la Quintana, nacido en 1920, se educó en el colegio de los jesuitas de Lima, estudió ingeniería civil en el Colegio de Ingenieros y consiguió su primer empleo en el mayor complejo minero del país, la Cerro de Pasco Corporation (CPC).

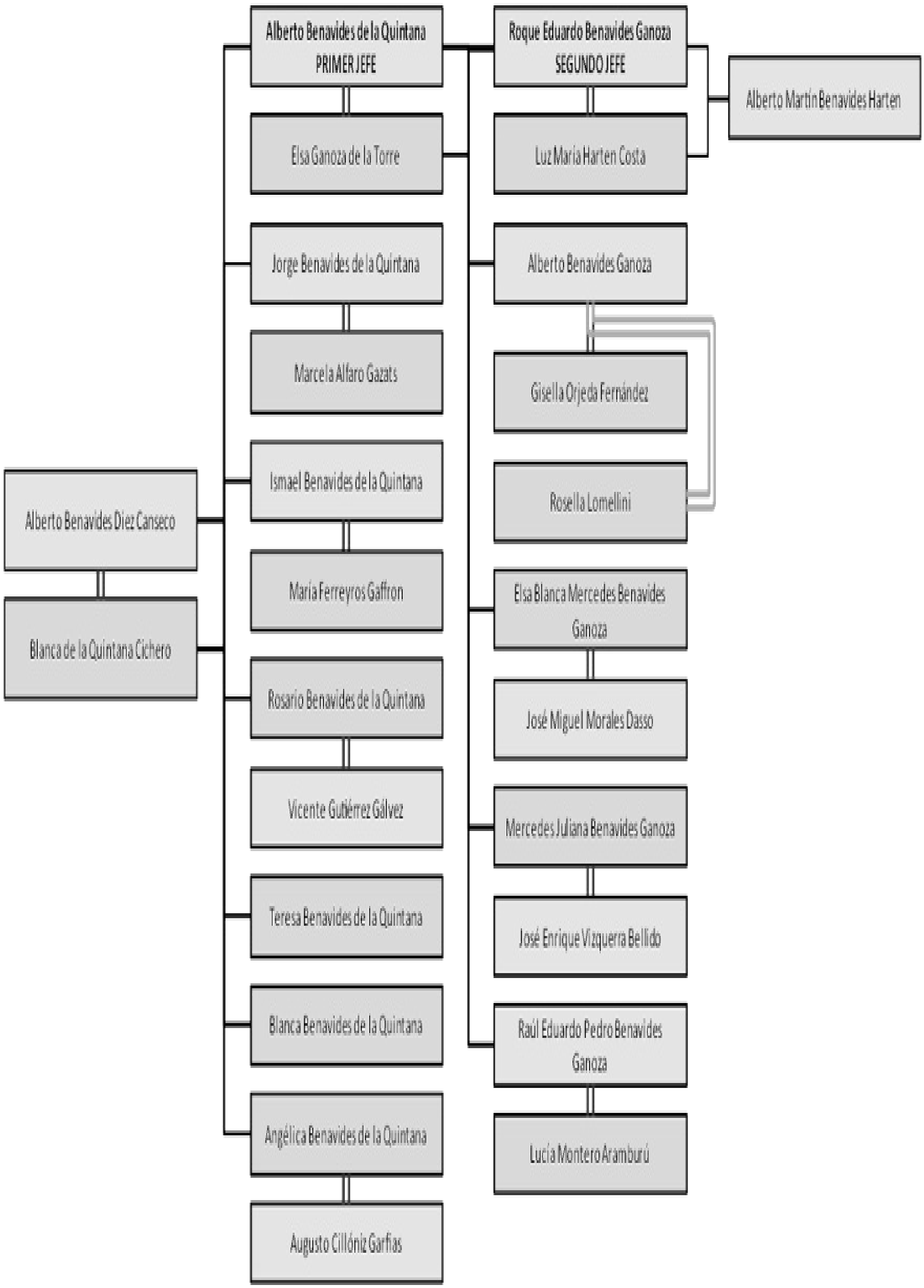
Alberto Benavides no era en ese momento rico, tenía que trabajar, pero contaba con redes sociales y el apoyo de sus poderosos empleadores norteamericanos y también, por matrimonio y por familia, con conexiones sociales y políticas con importantes líderes nacionales, relaciones que mantuvo sin meterse en política, aunque aceptando algunos cargos de tiempo en tiempo. Una importante relación

social vino por su matrimonio con Elsa Ganoza de la Torre, proveniente de una prominente familia trujillana y pariente del fundador del APRA, Víctor Raúl Haya de la Torre, con el cual guardaron siempre estrechas relaciones. Doña Elsa le cedió al líder aprista su principal residencia en Villa Mercedes, cerca de Lima, donde el líder político vivió durante décadas, hasta su muerte. Sus hijos, entre ellos su sucesor, Roque Benavides Ganoza, crecieron en un ambiente de cercanía con el principal político del Perú del siglo XX, relación que le aseguró una conexión con el APRA. El grupo Benavides estaba entonces bien relacionado con las élites económicas, políticas y sociales.

La base de lo que sería el grupo empieza cuando Alberto Benavides se desarrolla como profesional en la minería y llega a ser ejecutivo de la Cerro de Pasco Corporation (CPC). Siendo funcionario, ganó una beca de la corporación en 1941 para estudiar una maestría en Geología en Harvard, título que obtuvo en 1944 y que le sirvió para escalar posiciones y hacerse empresario. En 1950 ya era jefe de exploraciones de la CPC en todo el país, cargo que lo familiarizó con los principales yacimientos de minerales, hasta que llegó la oportunidad de hacer su propia empresa.

Según su testimonio, su entrada a la minería empezó así: «A finales de 1951 me enteré de que querían arrendar la mina Julcani, en Huancavelica». La mina pertenecía a la Sociedad Minero Suiza, dirigida por los Oechsle, familia suiza asentada en Lima, donde tenían una gran casa comercial. Uno de los amigos de Benavides, Bruno Tschudi, también suizo, lo presentó a los Oechsle, de modo que sus contactos lo ayudaron a descubrir esta oportunidad de inversión. Benavides obtuvo un préstamo del BCP por mediación de su hermano, que estaba a cargo de la hacienda Huamaní y que respaldó el crédito. Al comenzar a operar la mina, Benavides encontró una veta, con la cual pagó el arriendo. Al año la compró con ayuda de un grupo de socios, la CPC y varios nacionales, todos conectados al mundo limeño del poder económico y las finanzas, conocidos como «la familia minera». Robert Koenig, presidente de la CPC, Bruno Tschudi y Daniel Olaechea, de una familia minera y terrateniente destacada de Lima, lo apoyaron. Incluso la esposa de Koenig, indicio de una relación cercana, fue quien sugirió el nombre Buenaventura, deseándoles buena suerte en sus inicios (Compañía de Minas Buenaventura, 1979).

Gráfico 9. Genealogía de los Benavides de la Quintana



Alberto Benavides Diez Canseco
Blanca de la Quintana Cichero
Alberto Benavides de la Quintana
PRIMER JEFE
Elsa Ganoza de la Torre
Jorge Benavides de la Quintana
Marcela Alfaro Gazats
Ismael Benavides de la Quintana
María Ferreyros Gaffron
Rosario Benavides de la Quintana
Vicente Gutiérrez Gálvez
Teresa Benavides de la Quintana
Blanca Benavides de la Quintana
Angélica Benavides de la Quintana
Augusto Cillóniz Garfias
Roque Eduardo Benavides Ganoza
SEGUNDO JEFE
Luz María Harten Costa
Alberto Martín Benavides Harten
Alberto Benavides Ganoza
Gisella Orjeda Fernández
Rosella Lomellini
Elsa Blanca Mercedes Benavides Ganoza
José Miguel Morales Dasso
Mercedes Juliana Benavides Ganoza
José Enrique Vizquerra Bellido
Raúl Eduardo Pedro Benavides Ganoza
Lucía Montero Aramburú

Según Benavides, su primera aventura empresarial se logró asociando personas y capitales, asociación facilitada por sus redes sociales:

Así se formó la Sociedad Minera Buenaventura, con doscientos mil dólares de capital y doscientos mil dólares de préstamo de la Cerro de Pasco. Los suizos, al ver que la Cerro de Pasco compraba, entraron con 20%. Igual me faltaba dinero y recurrí a mi suegro, a mis hermanos, al doctor Otero Lora, a Mario Samamé Boggio, a Manuel Ulloa Elías y al doctor Fernando Schwalb López-Aldana (de la Torre, 2012, p. 29).

La guerra de Corea estalló cuando nació la Compañía de Minas Buenaventura (Buenaventura en adelante), base del futuro grupo, y el precio de los minerales subió considerablemente. Al mismo tiempo, el gobierno militar que dirigía el general Odría aprobó generosísimos incentivos tributarios que estimularon esta actividad. Los dos factores, además de la buena fortuna con el yacimiento alquilado, ayudarían a Benavides a generar una rápida acumulación de capital que le permitió pagar sus deudas y expandirse. Su hermano Jorge se integraría pronto al directorio, empezando el negocio con una base familiar y en alianza con otros accionistas, entre los que destacan dos líderes de Acción Popular —Manuel Ulloa y Fernando Schwalb—, el partido que competía con el APRA en las décadas de 1950 y 1960. Mejor conectado no podía estar, en tanto también tenían estrechas relaciones con Haya de la Torre.

A los diez años de la entrada de Buenaventura a la actividad minera, la bonanza le permitió expandirse rápidamente a través de inversiones en plantas y yacimientos en la región de Huancavelica, donde compraron o arrendaron minas que pertenecían a grandes familias. En 1956 inició exploraciones en la mina Huachocolpa y en 1960 adquirió la planta concentradora de Corralpampa en Huachocolpa. En 1960 también empezaron los primeros trabajos de exploración en Uchuccacua (Junín), ubicada en un lugar alejado y que se conectó a la red vial cuando el gobierno construyó en 1965 la carretera que a Huánuco. En 1962 inició la explotación de la mina Orccopampa por arrendamiento en Arequipa y en 1965 instaló allí una planta concentradora. Esta tercera adquisición ocurrió en momentos en que Benavides regresa a la CPC y es nombrado presidente por los

accionistas de Nueva York. El grupo en ciernes pudo manejar las empresas adquiridas con la ayuda de Jorge Benavides de la Quintana, hermano del fundador, y gerentes e ingenieros amigos. El ingeniero Elmer Vidal, por ejemplo, se hizo cargo de Julcani, mientras el ingeniero Eduardo Rubio apoyó Buenaventura (de la Torre, 1979, p. 4).

De ese modo, en una docena de años los hermanos Benavides comenzaron a conformar un grupo en ciernes en base a minas medianas ubicadas en los principales departamentos mineros del centro y la sierra sur, desde Junín, pasando por la sierra de Lima y Huancavelica (su centro de operaciones), hasta la sierra de Arequipa, alcanzado así presencia nacional. Las minas producían diversos metales, y Buenaventura, conocida como una mina platera, su producto más rentable, se concentró principalmente en la producción diversificada: plata, oro, zinc, plomo, bismuto, cadmio y tungsteno. En este periodo inicial el grupo se limitó a operar minas medianas por carecer del capital suficiente para entrar a la gran minería. Esta oportunidad vendría después, cuando el Perú retornó en 1990 a un modelo extractivista parecido al de Odría.

Durante la revolución militar velasquista iniciada en 1968, Benavides —como los Romero y los Brescia— jugó un rol mediador importante y continuó creciendo a pesar de que el cambio de modelo económico se concentró en el desarrollo del mercado interno. El gobierno nacionalizó una serie de grandes empresas, empezando por el petróleo. Antes Velasco había logrado negociar con la Southern Perú Copper Co. en Moquegua para que ampliara sus inversiones a un nuevo yacimiento (Cuajone) y buscaba comprometer a la CPC de la misma manera. En 1968 Benavides llevaba cuatro años como presidente de la CPC. Intentó convencer a los ejecutivos neoyorkinos de invertir en el gran yacimiento cuprífero de Antamina, idea que fue rechazada y que motivó la expropiación de todas las minas y tierras de la CPC. Desde su entrada en la sierra central en los años veinte, el poderoso enclave había adquirido varios yacimientos (Antamina, Tintaya, Chalcobamba) y tierras, llegando a tener un súper latifundio serrano de 320 000 hectáreas[73]. Al expropiar la CPC, el Estado terminó siendo accionista de Buenaventura con 17,68% de las acciones. Un documento de la compañía sostenía conciliadoramente que «esta transferencia» era «un nuevo impulso técnico que reviste matices muy positivos» (de la Torre, 1979, p. 31).

En 1971, luego de terminar un curso de gerencia en el Harvard Business School, Alberto Benavides dejó la dirección y la CPC fue finalmente expropiada en 1973. El gobierno, sin embargo, no tocó a la mediana minería, decisión que

salvo a los inversionistas mineros peruanos de la intervención estatal. Libre de responsabilidades ejecutivas, estando su hermano Jorge a cargo de Julcani y otros yacimientos del grupo, Alberto Benavides aceptó dirigir el departamento de Ingeniería de Minas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, cargo en el que estuvo siete años. En 1976, en momentos en que el gobierno de Velasco había caído y se iniciaba un giro conservador, Alberto Benavides retomó la dirección del grupo Buenaventura. La proximidad con el nuevo gobierno ya era evidente desde los inicios del gobierno del general Francisco Morales Bermúdez, cuando aceptó el cargo de confianza de teniente alcalde de Lima. En 1978 fue nombrado director de la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) por dos años, indicio de sus buenas conexiones políticas.

A partir de esa fecha, el grupo Benavides comenzó otra etapa de fuerte expansión y se consolidó como principal grupo minero del país. Al desarrollar un plan de inversiones por cinco años que ascendía a veintiocho millones de dólares (de los cuales diecisiete millones correspondían a Julcani y siete a Huachocolpa), se ampliaron varias operaciones: un túnel de 4,5 kilómetros en Julcani; la mecanización de Orcopampa y Huachocolpa; la explotación de oro en San Antonio de Poto, Puno; la mina Toachi de Ecuador; un proyecto en Venezuela en la mina Bailadores en joint venture con la firma Outokumpu Oy de Finlandia e inversionistas chilenos, venezolanos y ecuatorianos; y, finalmente, la adquisición de las minas Sayaquira y Choccnacota en Bolivia (Torres, 2013, p. 78). Comenzó entonces una primera etapa de proyección internacional sin salir del sector minero. En el Perú, además de las cuatro minas con las que desarrolló su primera expansión (Julcani, Huachocolpa, Uchucchacua y Orcopampa), el grupo Buenaventura añadió Colquirumi (con 52,5% de las acciones), en Cajamarca. Cabe precisar que hacia 1978 todas sus minas contaban con plantas concentradoras. Un año después añadieron otras minas: Shila e Isaycruz, El Brocal (en joint venture con participación del 51%, en asociación con el grupo Romero y Raffo, que controlaban el BCP). Parte de la financiación del grupo se obtuvo con la colocación de acciones en la Bolsa de Valores de Lima desde su fundación en 1972, aunque al inicio solo vendió acciones no representativas del capital para mantener un control familiar propietario. Otro cambio significativo, siguiendo este proceso de expansión incremental, de pequeños pasos, fue la inversión en Uchucchacua gracias al apoyo de la International Finance Corporation (IFC) del Banco Mundial, indicio de que el grupo estaba entrando en las grandes ligas.

El hecho de que en 1980 ocurriera un alza considerable en el precio del oro y la

plata en el mercado mundial ayudó considerablemente a la consolidación financiera del grupo Benavides. En la década de 1980, a pesar de la insurgencia terrorista de Sendero Luminoso, que operaba principalmente en la sierra, y gracias a los créditos y los buenos precios de los metales preciosos, el grupo formó el Consorcio Energético de Huancavelica para construir centrales en varios puntos, contando con líneas propias de alta tensión que conectaban sus minas con la gran central estatal de El Mantaro. Los grupos insurgentes causaron serios problemas, pero no le impidieron seguir operando. Sendero Luminoso se abastecía dinamita de las minas y amenazaba a los ingenieros. De acuerdo a Alberto Benavides: «no hacían otra cosa que asaltar las mercantiles, se llevaban toda la mercadería […] y no faltaba algún resentimiento contra algún ingeniero, lo cierto es que ajusticiaron a más de uno»[74]. En 1984 el grupo Movimiento Revolucionario Túpac Amaru secuestró a Jorge Benavides, que fue liberado tiempo después luego de negociaciones con la familia en las cuales no intervino el gobierno, que respetó la decisión del grupo de manejar el caso en privado.

En materia de organización, hacia 1990 las minas eran controladas por el holding Buenaventura y la Compañía Minera Condesa, que actuaba como subholding. El grupo también organizó mejor las finanzas gracias a la incorporación de Alberto Brazzini como primer gerente de Finanzas y Administración. Todos sus yacimientos eran de mediano tamaño, unos difíciles (de socavón) y otros de tajo abierto, todos localizados en zonas de altura y alejadas, algunas casi inaccesibles, como Uchucchacua, con obreros y técnicos que vivían en campamentos mineros rodeados de comunidades campesinas.

El documento publicado en 1978 por Buenaventura para su 25º aniversario indica que sus principales unidades, entre las que destacaba Julcani, producían 364 750 toneladas métricas de mineral. Las operaciones de Buenaventura en varios puntos del país y en algunos países latinoamericanos había adquirido experiencia al «haber trabajado minas con limitadas reservas, de laboreo difícil y con problemas metalúrgicos complejos», razón por la cual crearon su primera empresa de servicios Buenaventura Ingenieros (de la Torre, 1978, p. 3). Buenaventura se había convertido en un experimentado grupo minero nacional, bien conectado con inversionistas nacionales e internacionales y con una cierta proyección internacional.

A partir de 1990 y luego de la derrota de los dos grupos insurgentes, con Fujimori en el gobierno, los incentivos a la inversión minera y los contratos de estabilidad tributaria aprobados apenas comenzó su gobierno, así como la

política de privatizaciones y concesiones mineras permitieron que el grupo Benavides, todavía bajo la dirección de Alberto, pero contando con el apoyo de sus hijos (Roque y Raúl, educados en ingeniería minera en el Perú y en el exterior)[75], diera un gran salto hacia adelante. A las condiciones políticas favorables para la inversión privada de los noventa siguió luego la gran bonanza exportadora de los 2000, centrada en los minerales. En este periodo el grupo pasó a estar considerado entre los más grandes del país, en asociación con grandes multinacionales que invirtieron en el Perú. Al mismo tiempo que ampliaron sus exploraciones para buscar la mayor rentabilidad posible y acentuar su proyección internacional dispersando su capital, comenzaron a tener graves problemas sociales, aunque ello no impidió que el grupo Benavides alcanzara en fama y fortuna a los Romero y los Brescia.

Este gran salto comenzó gracias sobre todo a proyectos auríferos, actividad desarrollada cuando el grupo se asoció con capitales extranjeros en grandes proyectos. De acuerdo a Roque Benavides Ganoza: «Más que cambiar de metal, fueron las circunstancias las que nos hicieron cambiar, nosotros seguimos muy cercanos a la plata… Qué encontráramos oro en Orcopampa y luego, en asociación con Newmont en Yanacocha nos favoreció y nos dio el impulso para seguir creciendo» (de la Torre, 2012, p. 112).

El investigador Torres coincide con este diagnóstico y precisa el rol central que cumplió el gran proyecto de Yanacocha en Cajamarca iniciado en 1992. El salto empezó con «la decisión estratégica de asociarse con el capital extranjero a través de Minera Yanacocha, ubicado en Cajamarca […] con la estadounidense Newmont Gold Co. […] y la francesa Societé d’Études de Recherches et d’Exploitations Mineres, subsidiara del gobierno francés (BRGM)» (Torres, 2013, p. 81).

Poco después, en 1993, se asociaron con Cyprus Climx Metals al ganar un concurso de privatización de yacimientos del Estado para desarrollar la gran mina cuprífera de Cerro Verde en Arequipa. En el primer caso lograron una gran concesión aurífera y en el segundo entraron como socios menores en la privatización de un yacimiento, pero estando a cargo de la gerencia.

A ese periodo expansivo de los 1990, con condiciones políticas positivas, le seguiría la bonanza exportadora de inicios del siglo XXI, que destacó por mostrar un aumento largo y considerable de precios de varios minerales estimulado por nuevos mercados como China. Este contexto nacional e

internacional o shock externo positivo impulsó el desarrollo del grupo, obligándolo a organizarse de forma más moderna, a financiarse a través de distintas fuentes y a dispersar su capital. En coincidencia con este ascenso económico, Alberto Benavides cumplió roles destacados en el nuevo gobierno, presidiendo el Comité de Privatización de Centromin Perú (la sucesora estatal de la CPC) entre 1992 y 1994, e integrando el directorio del Banco Central de Reserva del Perú, cargo que mantuvo hasta el año 2000 y le permitió mantener presencia en el Estado durante todo el gobierno de Fujimori.

Para esa fecha, su hijo Roque ya destacaba como líder gremial. Primero fue elegido presidente de la Sociedad Nacional de Minería y Petróleo (SNMP) para el periodo 1993-1994, y luego presidente de la Confederación de Instituciones Privadas del Perú (CONFIEP) en 1999, la institución empresarial más poderosa del país. Volvió a ocupar el cargo en 2017, siendo considerado «la voz de la minería moderna» y uno de los empresarios más importantes.

La mina de oro Yanacocha empezó a operar a partir de una concesión de 125 000 hectáreas en Cajamarca, departamento agrícola serrano de alta pobreza, con la consiguiente compra de tierras a comunidades campesinas de altura. Cajamarca, cabe añadir, es una región donde no operó Sendero Luminoso, pero que tenía rondas campesinas muy bien organizadas, lo que facilitó inicialmente su entrada. Sin embargo, los problemas surgieron cuando la mina comenzó a expandirse y estallaron los conflictos por el agua. El hecho de que iniciara operaciones durante el gobierno de «pacificación» de Fujimori puede explicar que al principio no ocurrieran conflictos sociales, pero apenas cayó ese gobierno comenzaron las protestas.

El proyecto minero era de gran envergadura y tipo joint venture. Se formó mediante el consorcio de capitales peruanos, franceses y norteamericanos; y un sindicato de bancos liderado por el IFC del Banco Mundial, que por segunda vez apoyaba proyectos del grupo Buenaventura. La inversión inicial fue de 45 millones de dólares, la primera gran inversión minera después de muchas décadas. Los fondos provinieron del sindicato bancario orquestado por la IFC. Inicialmente la composición accionaria era como sigue: el grupo Benavides, a través de su holding Condesa con 32,3%, Newmont Mining Co. (USA) con 38%, BRGM (Francia) con 24,7% y el IFC (Banco Mundial) con 5%.

Esta sociedad de accionistas entraría en conflicto cuando Newmont y Benavides iniciaron una demanda judicial contra BRGM en 1994, en momentos en que los

inversionistas franceses intentaron transferir sus acciones a la australiana Normandy Poseidon, ejerciendo el derecho de preferencia. En 1996 el juzgado falló a favor de los demandantes, obligando a la venta de acciones a Newmont y Benavides a precios de 1993, lo que les resultó económicamente muy favorable[76]. Ganado el juicio, que al parecer contó con apoyo político, cambió la composición accionaria y aumentó la participación de Newmont a 51,35% y la de Condesa (grupo Benavides) a 43,65%. El «número tres» de Minera Yanacocha, Lawrence Kurlander, se reunió con Vladimiro Montesinos, personaje reputado como experto en el «manejo de juicios». Esta conversación fue grabada y tanto las autoridades del Perú como las de los Estados Unidos, donde el Departamento de Justicia investigó el caso, pudieron ver el video. El 5 de enero de 1998, la Corte Suprema votó 3 a 2 a favor de BRGM, pero necesitaba un voto más para ganar. Poco después, el 26 de febrero de 1998, «Kurlander buscó a Montesinos, por recomendación de gente del gobierno estadounidense y de Newmont», y esta conversación originó sospechas de pago de sobornos. Al poco tiempo logró los votos necesarios. El caso ha sido extensamente discutido en la prensa nacional desde el año 2000, y también por el New York Times, que publicó un informe en 2005[77].

A partir de la producción de la primera barra de oro, en 1993, Yanacocha se convirtió en la principal mina de oro de Sudamérica (de la Torre, 2012, p. 65). La riqueza de Yanacocha se hizo legendaria y ayudó a Buenaventura, socio importante del proyecto, a conseguir financiamiento de diversas fuentes y generar una reputación como gran productor de oro. En 1994, Yanacocha produjo 81 000 onzas de oro, y en 1995 305 000 onzas, casi cuatro veces más que el año anterior. El salto fue tan grande que para 1995 ese metal representaba el 66% de la producción del grupo y la plata solo el 29%. Fue una inversión clave, y esta diversificación causó un efecto compensatorio, dado que en 1993 Buenaventura tuvo pérdidas en otras minas. Para 1990, antes de que descubrieran este «minón», Buenaventura era la compañía minera más importante de la Bolsa de Valores de Lima. Para 1996, Buenaventura se inscribió en la New York Stock Exchange, colocando 115 millones de dólares en ADR (American Deposits Certificate) que le permitieron seguir ampliando sus inversiones en Yanacocha y Uchucchacua, empezar en Cerro Verde e iniciar nuevas exploraciones[78].

A fines del siglo XX, el grupo Benavides estaba ejecutando ocho exploraciones, ampliando su presencia espacial nacional en toda la sierra, de norte a sur. En Cajamarca empezaron las exploraciones de oro en La Zanja, un proyecto

pequeño, y otro grande, en Conga, en ese entonces propiedad del grupo Benavides. En Áncash manejaban dos proyectos, Alto Ruri y Chururopampa. En Huancavelica exploraron en Tinquicorral, Antapite y Tinyaclla. En Arequipa lo hicieron con dos pequeñas minas de oro, Shila y Paula.

La estrategia consistía en invertir para obtener la mayor rentabilidad de conjunto y hacerlo en varios proyectos, con distintos metales, fueran grandes o chicos, para compensar la tasa de ganancia en el largo plazo y mantenerse a flote a medida que los yacimientos más viejos y menos abundantes se fueran agotando. De acuerdo a Roque Benavides Ganoza, «Una compañía como Buenaventura debe seguir invirtiendo en exploración, vale decir, en crecimiento orgánico, en descubrir nuevos yacimientos, no ir al mercado y comprar empresas ya valorizadas: eso no agrega valor, pero descubrir un yacimiento sí lo hace» (de la Torre, 2012, p. 109).

Todo ello exigía formar consorcios y recurrir cada vez más a la palanca financiera. Hacia fines del siglo XX, Buenaventura, empresa minera estrella de las bolsas de Lima y Nueva York durante el súper ciclo exportador, había dejado de ser netamente familiar. Ahora pasaba a ser una empresa con accionariado diversificado, y en algunos casos importantes, con participación menor al 50% del capital, compartiendo la propiedad en algunas grandes minas como Yanacocha o comandándola en otras, como en Cerro Verde.

En Cerro Verde la oportunidad se presentó con la privatización de este gran yacimiento en 1993. El grupo Benavides participó inicialmente con 9,17% de las acciones, y el mayor aportante era Cyprus Climax Metals, empresa que contó desde un principio con los beneficios del contrato de estabilidad tributaria que le otorgó el gobierno. En 2005, con la emisión de acciones, cambió la composición accionaria, y la multinacional Phelps Dodge de los Estados Unidos, compró un paquete importante de acciones y además amplió su participación con la compra posterior de gran parte de las acciones de Cyprus Climax Metals. Por su parte, el grupo Benavides aumentó su participación accionaria y llegó a 19,3%. A partir de ese momento, según refiere la Memoria Anual de C.M. Buenaventura 2007, comenzó a participar en el directorio y a intervenir «en los procesos de fijación de políticas, entre los que se incluyen la participación de los dividendos» (Torres, 2013, p. 99).

En esta fase avanzada de desarrollo grupal, Benavides operaba un considerable número de explotaciones y exploraciones en yacimientos mineros medianos y

pequeños, contaba con empresas colaterales de servicios de ingeniería y producción hidroeléctrica ligadas a la minería, y era socio importante en dos de los más grandes proyectos mineros del país, en asociación estrecha con multinacionales norteamericanas. Se había transformado en un gran grupo, pero requería manejar la sucesión familiar. A comienzos de 2001 empezó el cambio de mando con la renuncia de Alberto Benavides de la Quintana a la dirección ejecutiva de Buenaventura, aunque continuando por un tiempo como presidente del directorio. Su hijo Roque, debidamente entrenado académica y empresarialmente, siendo ya considerado un líder empresarial y gremial de peso, asumió la posta. Su entrada ocurrió poco antes de que se iniciara la gran bonanza de minerales 2002-2012.

Sin embargo, el ciclo político se alteró de forma algo negativa. Con el nuevo siglo también volvió la democracia y aparecieron grandes movimientos de protesta contra algunos nuevos proyectos extractivos. Yanacocha y el grupo Buenaventura, el propio Roque Benavides, pronto estaría en el ojo de la tormenta al enfrentar olas de protesta que comenzaron a aparecer intermitentemente, pero cada vez con mayor fuerza, en momentos que Yanacocha tenía que ampliar sus operaciones para mantener sus niveles de producción de oro (Torres, 2013, pp. 93-95). Bajo la dirección de Roque Benavides, acompañado de su hermano menor Raúl, de perfil más bajo, y su cuñado José Miguel Morales Dasso (casado con su hermana Elsa Blanca), el grupo continuó creciendo y haciendo ajustes en sus múltiples propiedades, aprovechando la bonanza y tratando de disminuir los daños de algunas pérdidas y proyectos fallidos.

En el año 2000 se comenzó a organizar el cierre de Julcani como productor y el año siguiente la mina Recuperada también paralizó la producción. Otros cambios importantes ocurrieron cuando en 2001 transfirieron a Yanacocha Minas Conga (adquirido en 1992 y donde el grupo controlaba el 60% de las acciones). En 2002 vendieron la mina Huallanca a la multinacional BHL, con considerable pérdida. En paralelo, junto con sus socios extranjeros, el grupo Benavides comenzó a beneficiarse de la producción de grandes cantidades de oro en Yanacocha y luego cobre en Cerro Verde. La producción de oro en Yanacocha continuó ascendiendo hasta que en 2007 comenzó a decaer, pero se recuperó rápidamente con la entrada en acción de Gold Mill, una planta procesadora y el aumento del precio del metal. En 2005 Yanacocha alcanzó su punto más alto al producir 5318 onzas, aunque bajó a 1661 onzas en 2010, momento en que la cotización del oro tuvo una subida espectacular, pasando de 445 a 1225 dólares

la onza.

Esta variabilidad en la capacidad productiva que suavizaba la bonanza se pensaba compensar con la entrada a nuevos yacimientos, pero Yanacocha encontró una fuerte resistencia social. Los ánimos se habían estado caldeando desde el derrame de mercurio ocasionado por una compañía abastecedora en la localidad de Choropampa en el año 2000, que dio lugar a protestas y litigios, y sentó un mal precedente. En 2001 se supo que ocurrían filtraciones de cianuro en el subsuelo. En 2002 se conoció un caso de descarga descontrolada de ácidos en la cuenca de Cushuro, daño que fue reconocido por la mina al año siguiente. En 2004, debido a protestas en el campo y en la ciudad de Cajamarca, tuvieron que abandonar el proyecto Cerro Quilish, ante las preocupaciones de afectar las fuentes de agua de agricultores y citadinos. Este proyecto, cabe precisar, se encuentra a 8,5 kilómetros de la planta de agua de la ciudad capital. Los problemas continuaron en años siguientes a pesar de los esfuerzos de la minera por obtener la «licencia social» para operar. En 2006 se intentó una expansión en Cerro Combayo que también fue suspendida luego de protestas. El caso más extremo fue el proyecto Conga en 2011, que dio lugar a intensos y sostenidos episodios de conflicto que ocasionaron muertos y heridos durante varias jornadas de protesta, seguidos de diálogos para intentar resucitar el proyecto, que finalmente se paralizó en 2016. La minera solo apoyó proyectos comunitarios en las inmediaciones del yacimiento, en las alturas, y no tomó en cuenta a la población de toda la cuenca, donde varios grupos comunitarios y políticos se organizaron en contra, lo que veremos más adelante.

El caso de Cerro Verde en Arequipa siguió un curso distinto, prácticamente opuesto al de Yanacocha. Cerro Verde era una mina cercana a la ciudad capital que se entendió bien con las autoridades y diversos grupos sociales y no generó episodios de protesta. En 2005, poco después de haber aumentado sus acciones y haberse asociado con Phelps Dodge, la mina comenzó a elevar su producción y obtuvo favorables condiciones tributarias. Cerro Verde construyó una planta de concentrados de cobre por 805 millones de dólares que terminó en 2006. Al año siguiente batió records de producción y el cobre se convirtió en un metal importante para la rentabilidad del grupo. En 2008 Cerro Verde se había convertido en la tercera productora de cobre, con 324 000 toneladas, una producción muy similar a la Southern, con 349 000 toneladas, y Antamina, con 358 000. La crisis financiera mundial de 2008 condujo a un mal año, pero gracias a la demanda de cobre de la China lograron recuperarse hacia 2010. En 2016 se terminó la expansión de Cerro Verde luego de una inversión de 300

millones de dólares, lo que elevó la capacidad de producción de cobre del país, gracias a este y otros proyectos, y convirtió al Perú en el segundo productor mundial.

Uno de los factores que ayudaron a Cerro Verde fue el apoyo del gobierno. Cuando inició operaciones, Cerro Verde firmó en 1998 un contrato de estabilidad tributaria por quince años que se vencía a fines de 2013. Al año siguiente, 2014, el gobierno le volvió a suscribir otro contrato en términos muy favorables. Las grandes inversiones se hicieron gozando de beneficios tributarios que les permitieron reducir su participación en el Impuesto a la Renta en 240 millones de dólares para el periodo 2004-2006. En 2009, luego de recuperarse de la crisis internacional gracias a las inversiones y demanda de la China, la minera retomó sus programas de inversión. En 2010, de acuerdo a Torres, «las ventas netas de Cerro Verde superaron en poco más de 33% a las de Yanacocha» (2013, p. 100). Si bien la producción de oro quedó frenada en Cajamarca, la inversión en Cerro Verde en Arequipa compensó las pérdidas.

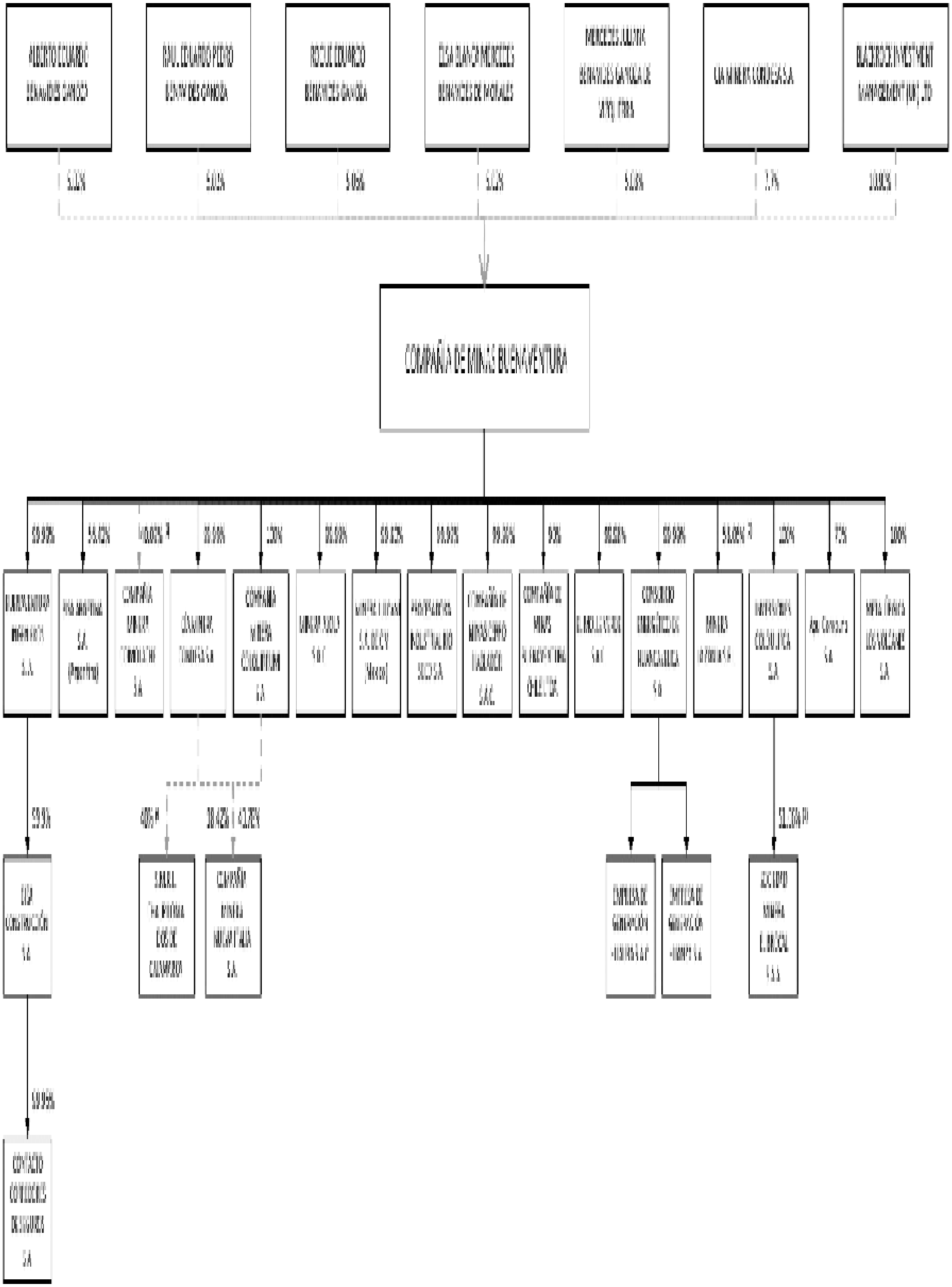
El grupo Benavides ha concentrado sus inversiones en el Perú, aunque tiene algunos proyectos internacionales. Durante la bonanza exportadora, comenzó a proyectarse internacionalmente. En 2008 la revista América Economía (setiembre de 2008, pp. 24-28) entrevistó a Roque Benavides, quien reveló que tenían proyectos de exploración en San Juan, Argentina, país donde Buenaventura Ingenieros abrió una sucursal. Al mismo tiempo, ampliaron sus operaciones en Ecuador con Minera Toachi[79].

Haciendo un balance de conjunto, podemos distinguir dos tipos de inversiones. Para 2015 el oro representaba el 49% de los ingresos del grupo Benavides, seguido por la plata con 28% y el cobre con 9%[80]. En primer lugar, tenemos las empresas donde la familia tiene control total (100% de las acciones), yacimientos medianos con producción principal de oro y plata y secundaria de plomo, zinc y cobre (Orcopampa, Poracota, Uchu Chacua, Julcani, Recuperada, Antapite, Shila-Paula, Mallay y Breapampa) teniendo como holdings a la Compañía de Minas Buenaventura y Cedmin, un nuevo holding. Dentro de este subgrupo se encuentran empresas en varias actividades como Buenaventura Ingenieros, el Consorcio Energético de Huancavelica, Energía Transandina y la empresa de transporte Ferrovías Central Andina, indicando su línea de diversificación en torno al cluster minero. En segundo lugar, tenemos mega inversiones en joint ventures con importante participación de transnacionales mineras, entre las cuales destacan Yanacocha (43,65%) y Cerro Verde (19,58%),

y otros como el importante yacimiento de plata de Colquijirca & Marcapunta (54,07%), La Zanja, de oro y plata (53,06%) y Tantahuatay, de oro y plata (40,1%). En todos estos casos, excepto La Zana, los Benavides tienen una participación menor al 50%.

En cuanto al holding Buenaventura, la familia Benavides tiene control parcial con 27,22% de las acciones al 2013, y tiene varios socios multinacionales. Entre ellos destacan varias empresas de Black Rock (Reino Unido), con 14,8%, y tres AFP nacionales (Horizonte, Prima e Integra), que suman todas 13,68% del capital y que han llegado, como en el caso BCP, a poner dos directores. La familia Benavides sigue siendo el principal tenedor de acciones, pero llega a tener un poco más que un quinto, hecho indicativo. Al financiar sus proyectos y asociarse con multinacionales, han ido perdiendo el control mayoritario que solían tener cuando empezaron como grupo bajo el liderazgo de Alberto Benavides. Su hijo Roque ha dirigido un espectacular crecimiento del grupo a costa de convertirse en socio menor, pero reteniendo la gestión en numerosos proyectos mineros. El grupo, por lo tanto, va siendo extranjerizado, como otros, en cuanto a la propiedad se refiere.

Gráfico 10. Árbol de empresas del grupo Benavides


COMPAÑÍA DE MINAS BUENAVENTURA

Notas:

(1) Otras participaciones: Estudios y Proyectos S.A.C., 15.66%; Southern Copper Corporation, Sucursal del Peru, 44.25%.

(2) Otras participaciones: Newmont Holdings ULC, 46.94%.

(3) Otras participaciones: Elias Petrus Erasmo Fernandini Bohlin, 8.32%.

(4) Otras participaciones: Compañía de Minas Buenaventura S.A., 20%.

Fuentes: Superintendencia del Mercado de Valores; Compañía de Minas Buenaventura S.A.A., Memoria Anual 2014.

Elaboración propia.

---

[42] La situación de los grupos en este incierto periodo ha sido estudiada con mayor detalle. Sobre los principales veinte GPE luego de las grandes reformas iniciadas en 1990, ver Durand (1996) y Campodónico, Castillo & Quispe (1993). Sobre la posición de estos grupos en el sistema financiero hacia fines de los años ochenta, ver Malpica (1989). Sobre sus estrategias de adaptación al cambio de modelo económico, ver Vásquez (2000).

[43] El caso Romero es excepcional por ser el único donde abundan las fuentes. Para el periodo anterior a 1968 destacan los trabajos de Reyes Flores (2008) y Malpica (1965). Un libro panorámico a tener en cuenta es Reaño & Vázquez

(1988). También para un estudio en mayor detalle, Durand (2013). Las memorias anuales son una fuente clave, tanto del Grupo Romero en su conjunto como de sus buques bandera: Alicorp y BCP. Asimismo existen informes del holding Credicorp en los Estados Unidos, dado que opera en la Bolsa de Valores de Nueva York y que son publicados por la Security and Exchange Comission (USSEC).

[44] http://www.gruporomero.com.pe/gruporomero/memorias/memoria2013/grupo-alicorp.html (acceso: marzo 2014).

[45] http://www.alicorp.com.pe/alicorp/nosotros/nuestra-gestion-en-Peru.html (acceso: junio 2014).

[46] http://ipe.org.pe/el-ipe/quienes-somos (acceso: febrero 2015).

[47] Las otras dos son Buenaventura y GyM, estudiadas más adelante.

[48] Portafolio, suplemento de El Comercio, 1º de mayo de 2015, p. 13.

[49] «Clase maestra». Somos, 21 de febrero de 2015, pp. 44-48.

[50] Somos, 21 de febrero de 2015, p. 48.

[51] «Clase maestra». Somos, 21 de (febrero de 2015, p. 47.

[52] «Qué ricos tipos». Hildebrandt en sus Trece, 13-19 de marzo de 2015, p. 5.

[53] Hildebrandt en sus Trece, «Qué ricos tipos» (marzo 13-19, 2015), p. 5.

[54] Sobre este grupo, reputado como el más poderoso, debido a una política corporativa de los hermanos Brescia Cafferata —que han dirigido el grupo durante sesenta años— de no informar ni declarar, no existe mayor información académica y periodística, con dos excepciones: la revista América Economía (5 de mayo de 2008, pp. 30-36) y la revista Poder (junio 2013, pp. 50-55). Dos capítulos de libros sobre los grupos mineros dedicado a los Brescia son de las pocas fuentes académicas que los analizan en detalle: Vázquez (2000, pp. 137-168) y Torres (2013, pp. 129-176).

[55] Caretas, 29 de octubre de 2008, p. 45.

[56] Ver comentario al respecto en la revista Poder de junio de 2013, p. 51.

[57] Para esa fecha varias de sus empresas comenzaron a ser manejadas por el holding Inversiones Breca.

[58] Ver también Poder de junio de 2013, p. 55.

[59] América Economía, 5 de mayo de 2008, p. 34.

[60] América Economía, 5 de mayo de 2008, p. 31.

[61] Cuando El Mercurio de Chile le preguntó a Mario Brescia sobre sus preferencias empresariales, contestó un tanto enigmáticamente: «Nacimos solos, morimos solos. Pero bueno, estamos dispuestos a trabajar con socios». Solo excepcionalmente compartían acciones y formaban alianzas estratégicas con otros grupos peruanos o empresas internacionales (Poder, junio de 2013, p. 51).

[62] Según un gerente que los conocía, los hermanos Brescia se aferraban a sus cargos: «Este tipo de líderes llevan la rienda del negocio hasta que puedan». América Economía, 5 de mayo de 2008, p. 32.

[63] Poder, junio de 2013, p. 60.

[64] Hildebrandt en sus Trece, 9 de enero de 2015, pp. 20-25.

[65] Según Registros Públicos, entre octubre de 2011 y enero de 2014 ocurrieron varios cambios en la composición del directorio, indicando inestabilidad en los acuerdos familiares.

[66] Información recogida del portal Gato Encerrado, http://www.gatoencerrado.net/store/noticias/62/ 62510/detalle.htm (acceso: 13 de marzo de 2015).

[67] «La "viuda" de Pedro Brescia» en Hildebrandt en sus Trece, 9-15 de enero de 2015, pp. 20-24.

[68] Conversación con Valentín Paniagua (Lima, abril de 2006).

[69] Revista Poder, junio de 2013, p. 46 y ss.

[70] http://www.aporta.org.pe (acceso: setiembre de 2015.

[71] «Qué ricos tipos». Hildebrandt en sus Trece, 13-19 de marzo de 2015, p. 5.

[72] Sobre este grupo existen varias fuentes. La más importante es el tercer capítulo del libro del investigador Víctor Torres, Grupos económicos y bonanza minera en el Perú (2013). También existe un libro laudatorio publicado por El Comercio y Centrum: Buenaventura: la primera empresa peruana con full listing en la bolsa de Nueva York (2012), que contiene importante información. Igualmente, encontramos un documento conmemorativo, Compañía de Minas Buenaventura XXV aniversario, 1953-1978 (de la Torre, 1979). La revista América Economía publicó un informe y entrevistas sobre la expansión del grupo al exterior bajo la dirección de Roque Benavides Ganoza, «Exploradores sin fronteras» (setiembre de 2008, pp. 24-28). En 2002 pude visitar la sede de la empresa en Santa Catalina (Lima) y hablar con Alberto Benavides de la Quintana y su hijo Roque.

[73] Sobre el latifundio ver Matos Mar y Mejia (1980, p. 21). Sobre la relaciones con Velasco, ver Jochamowitz (1996, pp. 103-106).

[74] Entrevista en Quehacer, julio-agosto de 1999, p. 34.

[75] El hijo que tuvo un rol destacado fue Roque Benavides Ganoza, que terminó un MBA en Brunnel University en 1980, otro en Harvard en 1985 y siguió un curso de administración avanzada en Templeton College, en la Universidad de Oxford, en 1997. En 1988 fue nombrado director de la Sociedad de Minería y en 1999 presidente de CONFIEP. Empezó su entrenamiento como gerente general de la mina Recuperada en el periodo 1981-1996 y formó parte del directorio de Yanacocha y Cerro Verde desde su fundación.

[76] Ver aviso de Buenaventura en el diario Negocios, 13 de noviembre de 1996, p. 7.

[77] http://larepublica.pe/26-10-2005/new-york-times-revive-el-caso-yanacocha (acceso: mayo de 2016).

[78] Peru Business Digest, 19 de abril de 1996, p. 14.

[79] Aparte de estas y otras notas periodísticas especializadas, se conoce poco del éxito de estas operaciones. La Memoria Anual 2013, por ejemplo, no reporta ninguna actividad de este tipo y el informe de grupos de Peru Top tampoco, con

excepción de la entrada de Buenaventura Ingenieros a la Argentina.

[80] Ver Peru Top (2014, p. 520) y USSEC Form 20-F, C. M. Buenaventura, 2014, p. 19.

El grupo Benavides ha demostrado a lo largo de su historia operar siempre con muy buenas conexiones de negocios con multinacionales, convirtiéndose en el principal socio minero que tienen las mineras extranjeras en el Perú. La cartera de clientes de Buenaventura Ingenieros también da cuenta de esta vasta red de relaciones con la «familia minera» internacional. Al mismo tiempo, también desde su origen, el grupo ha establecido excelentes relaciones sociales con la élite limeña y varios de los principales grupos económicos del país, amén de importantes partidos políticos. Su combinación de know how minero y know who social y político ha sido una de las bases de su éxito económico a lo largo de toda su historia.

Políticamente, tanto la primera generación, liderada por Alberto Benavides de la Quintana, como la segunda, liderada por Roque Benavides Ganoza, han tenido importante participación en actividades políticas y gremiales-empresariales, aunque con significativas diferencias. En el primer caso, el jefe fundador tuvo participación destacada por varios años en municipalidades, demostrando su interés en tener buenas relaciones con las poblaciones locales. Durante el gobierno de Fujimori, como hemos visto, destacó al presidir la comisión de privatización de CentrominPeru y como director del Banco Central de Reserva. El fundador del grupo, sin embargo, no tuvo interés en el gremio empresarial minero.

Su hijo, como sabemos, destacó por haber presidido en la misma década fujimorista la Sociedad Nacional de Minería y Petróleo (SNMP) y luego, en un momento crucial, la CONFIEP, hecho que lo expuso de forma política y reputacional. Roque Benavides también tuvo un importante rol en la formación del Peruvian-North American Business Council, el gremio de grandes empresas peruanos, mexicanas, norteamericanas y canadienses donde los mineros estaban bien representados (Durand, 2013, p. 196). Este gremio estuvo activo a comienzos de los 2000.

Bajo su presidencia en CONFIEP, Roque Benavides y una mayoría de directores apoyó la cuestionada re-reelección de Fujimori en el 2000, considerada por observadores nacionales e internacionales como fraudulenta. Se votó en un ambiente enrarecido, donde el régimen persiguió a los candidatos y se utilizaron recursos del Estado para apoyar la reelección y atacar a los opositores con coimas dirigidas a diversos medios de comunicación. Durante la campaña, Presencia, la revista de CONFIEP, publicó un titular con una carátula sugestiva:

«El Perú no puede parar», indicando que la continuidad del gobierno de Fujimori era esencial (Durand, 2013, pp. 486-487). Al anunciar Fujimori su victoria electoral, habiendo logrado el 51% de los votos en la segunda vuelta, Benavides acogió la idea, sugerida por una firma de lobistas de Washington D.C., de formar el gremio peruano-norteamericano para mantener el apoyo de los Estados Unidos al gobierno de Fujimori. Él mismo se comprometió a apoyar esta causa «saliendo a las plazas internacionales para trasmitir un mensaje imparcial»[81].

Benavides apoyó también a Fujimori cuando anunció en setiembre de 2000, en el momento en el que se desató el escándalo de los «vladivideos», que iba a quedarse un año más en el poder, a pesar de que la sociedad civil y la mayoría de partidos exigieron su salida inmediata. Cabe señalar que en uno de los vladivideos se observa a Montesinos discutiendo una estrategia con los jueces para favorecer a Newmont y el grupo Benavides en el conflicto de accionistas de Yanacocha (Durand, 2013, p. 473). Durante el periodo democrático que se inició en el 2000, Roque Benavides fue investigado por realizar gestiones con Montesinos para resolver el juicio a su favor y mantuvo un perfil bajo.

En 2004 Roque Benavides fundó la Asociación Civil Reflexión Democrática, asumiendo la presidencia desde 2005, cargo en el que se ha mantenido durante más de una década. Inicialmente esta organización de gestión de intereses realizó concursos para entrenar a congresistas, práctica que fue criticada y eventualmente dejada de lado. En 2015 Reflexión Democrática afirmó: «no asesoramos a un parlamentario o grupo parlamentario en particular», y se dedicó solo a emitir informes de conocimiento público, principalmente destinados a los parlamentarios[82]. Con la elección de García en 2006, Benavides fue considerado por el propio APRA y expertos políticos como uno de los empresarios más cercanos al régimen. En este periodo el grupo logró niveles de influencia política al más alto nivel. Nuevamente el viejo nexo con Haya de la Torre seguía funcionando. Es durante este gobierno cuando la SNMPE influyó para que García dejara de lado la propuesta de ley de ganancias extraordinarias. En su lugar, García apoyó una propuesta de aporte voluntario que la prensa denomino «óbolo minero». Solo siete grandes mineras, entre las cuales se encontraba Yanacocha, pero no Buenaventura, contribuyeron a este fondo entre 2005 y 2008[83]. Cuando ingresó Humala al gobierno en 2011, se introdujo finalmente una ley de pago de regalías mineras que fue negociada con los empresarios. Apenas inició su mandato estalló el conflicto Conga, una amplia y fuerte confrontación entre Minera Yanacocha y diversas organizaciones opuestas al proyecto. Humala, a pesar de haber anunciado en su campaña su apoyo a quienes sostenían

que «el agua está primero que el oro», cambió ostensiblemente su posición afirmando que el agua y el oro podían compatibilizarse, declaración que le generó una reputación de ser pro minero. Durante este periodo de gobierno, en setiembre de 2013, Roque Benavides, considerado uno de los líderes empresariales más influyentes, pero al mismo tiempo más controvertidos por los problemas socioambientales de Yanacocha, anunció en un momento que podría considerar la posibilidad de ser candidato presidencial, anuncio que recibió el apoyo de la CONFIEP[84]. Esta pretensión fue luego desestimada, pero indicó una voluntad de entrar abiertamente en la política.

Desde sus inicios, por la naturaleza de su actividad y por el hecho que las minas se ubican principalmente en zonas andinas de alta pobreza, el grupo Benavides tuvo una proyección social. Como lo dijera el propio Alberto Benavides de la Quintana, en Julcani, apenas entraron, empezaron a crear campamentos modernos no «por mayor promoción social ni ninguna de esas cosas […] sino por una razón práctica y sencilla: el campamento era una vergüenza, debíamos hacer algo». Empezaron a remodelarlo y terminaron construyendo una pequeña ciudad minera. Tanto él como sus técnicos y gerentes, obligados a convivir en zonas alejadas, según su propia admisión, llegaron a «aquerenciarse» con los lugareños. En los turbulentos años ochenta, como ya se ha señalado, tuvieron problemas con Sendero Luminoso, pero las minas siguieron operando. De acuerdo a una declaración del fundador del grupo, en 1999, todavía con el régimen de Fujimori, no tuvieron problemas de comunicación con los obreros, pero tampoco faltaron los conflictos y las huelgas: «La verdad es que siempre tuvimos diálogo. En Huancavelica y Arequipa hemos tenido algunos problemas… El año pasado tuvimos una huelga en Oyón, en Uchucchacua, que después se arregló bien»[85].

Sin embargo, fue en Yanacocha, la primera gran mina de tajo abierto de los noventa, convertida en ejemplo de la nueva minería moderna, donde apenas salió Fujimori del gobierno comenzaron a estallar los conflictos con los pueblos y diversas organizaciones, más que con los sindicatos, donde los trabajadores recibían ingresos extraordinarios por reparto de utilidades, convirtiéndolos en una suerte de aristocracia obrera. Yanacocha ha experimentado recurrentemente conflictos que en varias ocasiones han dado lugar a choques violentos con la policía, sobre todo, como se ha señalado, cuando la mina quiso expandirse a nuevos yacimientos como Cerro Quilish, Cerro Combayo y sobre todo Conga. En este último caso, los conflictos cobraron una dimensión mayor y marcaron la agenda nacional en 2011 y 2012, ocasionando cinco muertos y 150 heridos,

conflicto que llevó a suspender el proyecto. Yanacocha pasó de ese modo de ser el caso emblemático de la minería moderna de los noventa, premiada incluso en el 2000 por sus programas de responsabilidad social, a representar un caso extremo de los conflictos socioambientales en la década siguiente. En materia sindical no han tenido problemas, en parte por el sistema de redistribución de utilidades y por el hecho de que la fuerza laboral en la minería luego de las reformas de Fujimori está dispersa en varias empresas, situación que dificulta la acción sindical.

Como la mayoría de las empresas mineras, todas las minas del grupo Benavides practican la llamada responsabilidad social empresarial y ambiental, concepto nuevo introducido por el grupo con la modernización empresarial que empieza en la década de 1990, cuando comenzaron a despegar y ascender en el universo de grandes grupos peruanos.

Grupo Ferreyros

86

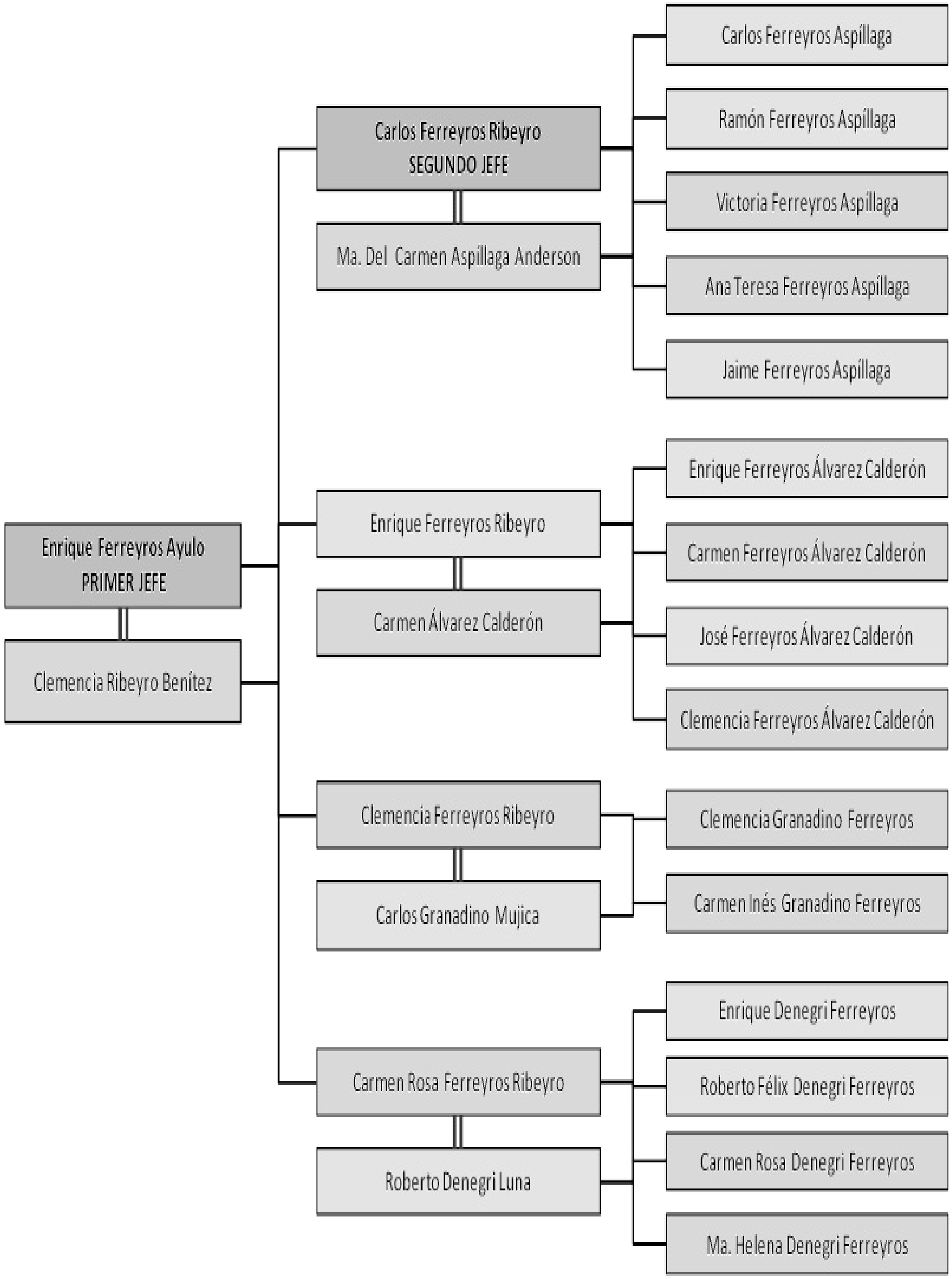
El grupo Ferreyros es un conglomerado fundamentalmente comercial e industrial. Se funda en torno a la importación y venta exclusiva de maquinaria pesada al formarse en plena fiebre de las carreteras y obras públicas en el país y durante el boom urbano de Lima. Ferreyros es sinónimo de representante exclusivo de grandes firmas internacionales de bienes de capital, entre las que destaca Caterpillar. Se trata de un grupo limeño muy bien conectado socialmente con las grandes familias de Lima por matrimonio y negocios, dos aspectos fuertemente relacionados, pero que no agotan su mundo de relaciones, en tanto deben siempre operar cercanos a los gobiernos. Ferreyros tiene una larga trayectoria, ha pasado por varias generaciones y distintas etapas empresariales, adaptándose a los cambios de modelo económico (incluyendo una diversificación hacia la industria y los seguros y luego otra hacia la gran minería) y a los vaivenes de la política. A partir del boom exportador 2002-2012, al igual que el grupo Benavides crece de manera espectacular como principal proveedor de la minería (legal e ilegal) de tajo abierto, el desarrollo de infraestructura y el boom urbano de edificios del país. El grupo destaca por ser el primero que fue dirigido por un gerente no propietario desde mediados de 1980.

El iniciador fue Enrique Ferreyros Ayulo, quien junto a un grupo de socios pudientes (Wilbort Encomenderos, Carlos Semsch y Enrique Swayne) juntaron un capital de cien mil soles para fundar en Lima la firma Enrique Ferreyros y Cía. Sociedad en Comandita, dedicaba a la comercialización de productos de consumo (abarrotes). El principal accionista y cabeza de la sociedad, como el nombre lo indica, era Ferreyros. En 1931, de acuerdo a Malpica, «se transformó en sociedad anónima con el nombre de Enrique Ferreyros y Compañía S.A.» (Malpica, 1990, p. 734 y ss.).

En las primeras dos décadas, el grupo fue creciendo de manera sostenida, hasta que en 1942, en momentos en que se produce el primer cambio generacional con la entrada de Carlos Ferreyros Ribeyro, hijo de Enrique, dio el gran salto. Este cambio, que ocurre cuando se convirtieron en el distribuidor exclusivo de

Caterpillar en el Perú, fue denominado por la propia firma como «un giro transcendental». A partir de ese momento, hacen de lado la importación de bienes de consumo y se dedican al más lucrativo negocio de bienes de capital, adaptándose a los cambios gracias al continuo desarrollo de la infraestructura por todos los gobiernos, del signo que fueran, y por la vuelta a un modelo extractivista a partir de 1990.

Gráfico 11. Genealogía del grupo Ferreyros: primera y segunda generación



Enrique Ferreyros Ayulo
PRIMER JEFE
Clemencia Ribeyro Benítez
Carlos Ferreyros Ribeyro
SEGUNDO JEFE
Ma. Del Carmen Aspíllaga Anderson
Carlos Ferreyros Aspíllaga
Ramón Ferreyros Aspíllaga
Victoria Ferreyros Aspíllaga
Ana Teresa Ferreyros Aspíllaga
Jaime Ferreyros Aspíllaga
Enrique Ferreyros Ribeyro
Carmen Álvarez Calderón
Enrique Ferreyros Álvarez Calderón
Carmen Ferreyros Álvarez Calderón
José Ferreyros Álvarez Calderón
Clemencia Ferreyros Álvarez Calderón
Clemencia Ferreyros Ribeyro
Carlos Granadino Mujica
Clemencia Granadino Ferreyros
Carmen Inés Granadino Ferreyros
Carmen Rosa Ferreyros Ribeyro
Roberto Denegri Luna
Enrique Denegri Ferreyros
Roberto Félix Denegri Ferreyros
Carmen Rosa Denegri Ferreyros
Ma. Helena Denegri Ferreyros

Durante la década de 1950, Ferreyros comenzó a conglomerarse siguiendo una estrategia de integración horizontal y convertirse en grupo nacional al abrir sucursales en Arequipa, Piura, Chiclayo, Trujillo, Iquitos y Cusco, además de una compañía de enlace en Londres. En la década de 1960, cuando Lima crecía a un ritmo espectacular y el país se estaba conectando vía carreteras y aeropuertos que integraron sus tres regiones naturales, Ferreyros formó un joint venture con la Anglo Dutch Lever, asumiendo el control del Grupo Pacocha (Unilever), dedicada a la fabricación de aceites y jabones y una de las primeras multinacionales europeas en entrar al Perú. De acuerdo a la versión de Unilever, invierten en el Perú mediante la adquisición de Pacocha e Industrial Lima, fabricante de una variada cartera de productos. Luego fusionaron estas dos empresas, formando Lever Pacocha. En la década de 1970, Pacocha pasó a ser controlada por Ferreyros, pero manteniendo la relación con Unilever, que narra en su historia empresarial lo siguiente:

En Perú, un grupo de empresarios peruanos adquirió la totalidad de las acciones de Lever Pacocha, quienes controlan las operaciones y ofrecen garantía en el mercado. Esta nueva razón social conocida hace más de 25 años como Industrias Pacocha S.A. contó con el apoyo de Unilever en materia tecnológica y control de la cartera de productos de nuestras marcas líderes como Sedal, Lux, Rexona, entre otras[87].

El grupo Ferreyros se adaptaba de ese modo a los cambios económicos que generó el crecimiento del mercado interno, y pasó del comercio a la industria, incursionando en varias actividades manufactureras en asociación con una importante multinacional.

El segundo jefe, Carlos Ferreyros Ribeyro, afianzó sus relaciones con las grandes familias agrarias al casarse con María del Carmen Aspíllaga Anderson. Su esposa provenía de una familia lambayecana que tenía varios fundos azucareros en Zaña, totalizando 36 000 hectáreas, de los cuales el mayor era Cayaltí (Valderrama & Ludman, 1979, pp. 129-133). Gustavo Aspíllaga Anderson era director de la poderosa SNA en el periodo 1963-1964, en el

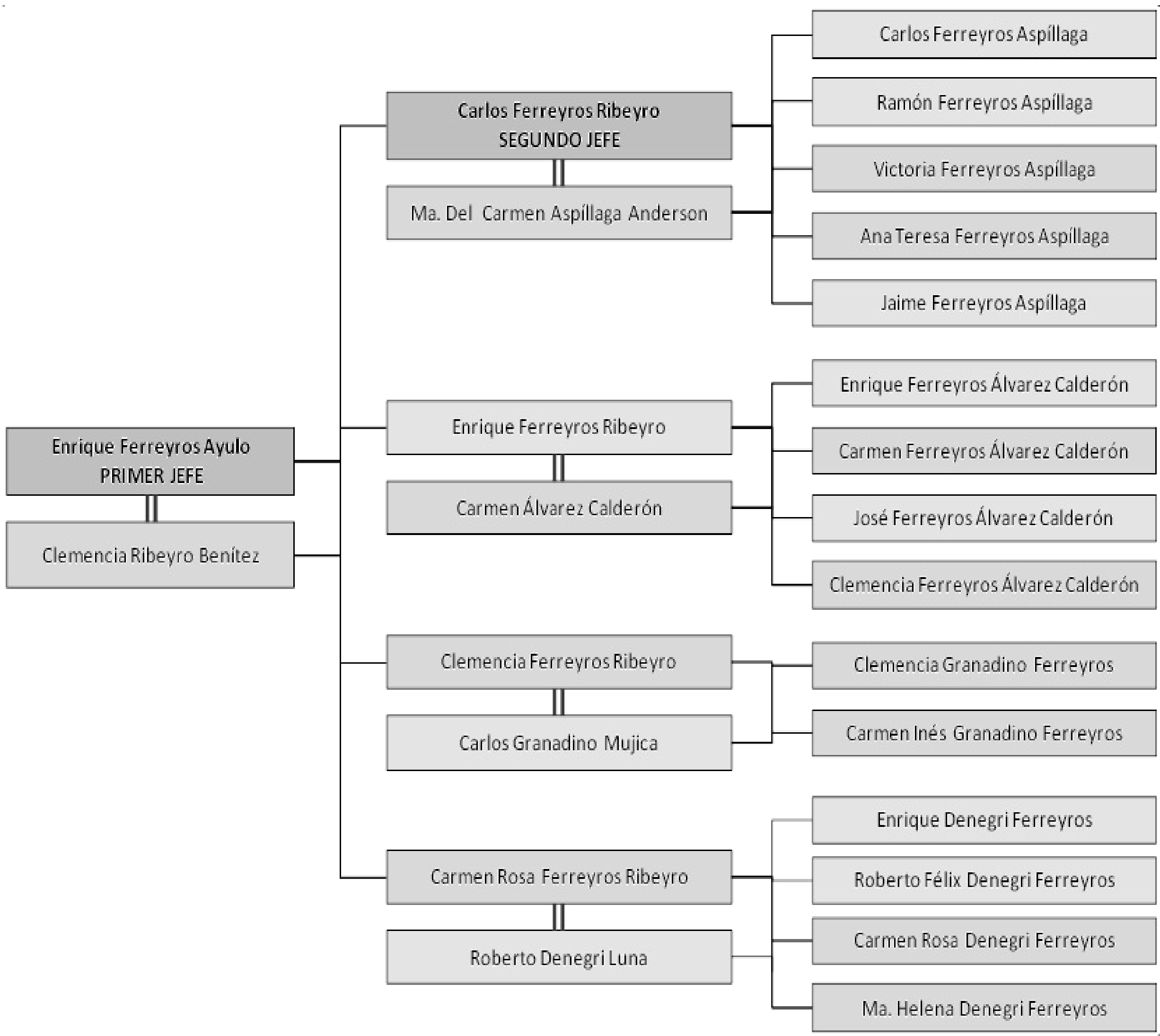
momento en que Malpica realizó el estudio que luego traduciría en su libro Los dueños del Perú (1965, pp. 10-12). Malpica describe a los Aspíllaga como una «prominente familia latifundista», con inversiones en banca, seguros e industria. Carlos Ferreyros Aspíllaga y su hermano Ramón, quienes representaban la unión entre estas dos familias, llegaron a ser accionistas de Negociación Aspíllaga Anderson Hermanos, donde también se encontraban parientes como los Aspíllaga Dammert y otras familias de clase alta de la costa norte. La simbiosis es evidente y del más alto nivel social.

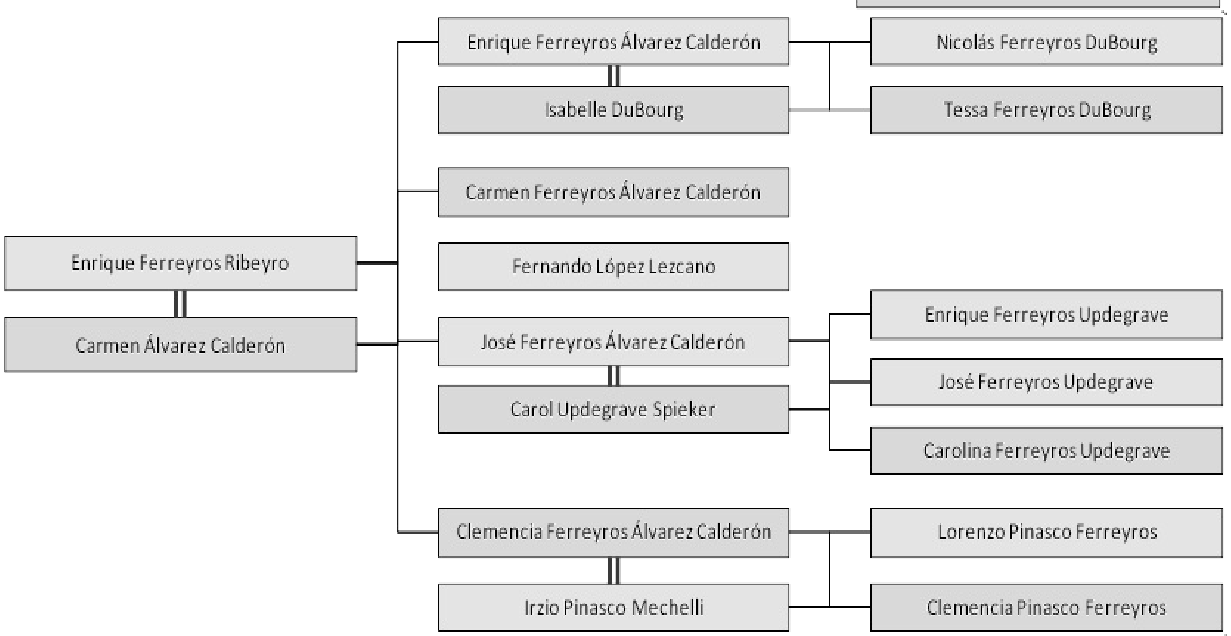
Durante su primer periodo expansivo de los años 1960, los Ferreyros gozaron de conexiones políticas gracias a sus redes sociales. Es un momento en el cual familias prominentes participan en el Estado, aunque luego esta tendencia cambiará. Durante el segundo gobierno de Manuel Prado (1959-1962), Héctor García Ribeyro fue nombrado alcalde de Lima por el presidente. En el primer gobierno de Fernando Belaunde (1963-1968), Carlos Ferreyros Ribeyro, jefe del grupo, tuvo relaciones cercanas con esta nueva generación de populistas desarrollistas, y formó parte del ala conservadora o «carlista» del partido belaundista Acción Popular. Otro nexo fue el del gerente financiero de su casa comercial, Javier Salazar Villanueva, quien fue nombrado ministro de Hacienda de Belaunde. Este es un caso importante de uso de la «puerta giratoria» (Malpica, 1992, p. 732).

Un evento importante que ayudó a provocar un cambio y mover al grupo en dirección menos familiar y más gerencial, fue el secuestro, en 1986, de Carlos Ferreyros Aspíllaga por el grupo armado MRTA, el mismo que secuestró a miembros de las familias Romero y Benavides. Poco antes, el grupo comenzó a ser dirigido por Óscar Espinoza Bedoya, un gerente no propietario que fue reclutado en 1983 y que reforzó su dirección durante el secuestro. Después de su elección como CEO, Espinoza siguió como jefe por varias décadas, dirigiendo la adaptación del grupo ante el cambio de modelo económico de 1990, que reabrió la economía al comercio mundial, participando activamente como proveedor durante el espectacular desarrollo de la minería de inicios del siglo XXI. Liberado Carlos Ferreyros Aspíllaga de su encierro, previo pago silencioso del rescate (negociación que contó con la venia del gobierno), pasó a ser el «número dos» del grupo, manteniéndose a Espinoza como jefe. De acuerdo a la memoria anual 2012, Ferreyros «fue uno de los primeros grupos peruanos en adoptar los principios del gerencialismo, política que le ha dado buenos resultados». El directorio de la empresa madre, sin embargo, se mantuvo estrictamente familiar.

Gráfico 12. Genealogía del grupo Ferreyros:

segunda y tercera generación de dos ramas


Enrique Ferreyros Ayulo
PRIMER JEFE
Clemencia Ribeyro Benítez
Carlos Ferreyros Ribeyro
SEGUNDO JEFE
Ma. Del Carmen Aspíllaga Anderson
Carlos Ferreyros Aspíllaga
Ramón Ferreyros Aspíllaga
Victoria Ferreyros Aspíllaga
Ana Teresa Ferreyros Aspíllaga
Jaime Ferreyros Aspíllaga
Enrique Ferreyros Ribeyro
Carmen Álvarez Calderón
Enrique Ferreyros Álvarez Calderón
Carmen Ferreyros Álvarez Calderón
José Ferreyros Álvarez Calderón
Clemencia Ferreyros Álvarez Calderón
Clemencia Ferreyros Ribeyro
Carlos Granadino Mujica
Clemencia Granadino Ferreyros
Carmen Inés Granadino Ferreyros
Carmen Rosa Ferreyros Ribeyro
Roberto Denegri Luna
Enrique Denegri Ferreyros
Roberto Félix Denegri Ferreyros
Carmen Rosa Denegri Ferreyros
Ma. Helena Denegri Ferreyros


Enrique Ferreyros Ribeyro
Carmen Álvarez Calderón
Enrique Ferreyros Álvarez Calderón
Isabelle DuBourg
Nicolás Ferreyros DuBourg
Tessa Ferreyros DuBourg
Carmen Ferreyros Álvarez Calderón
Fernando López Lezcano
José Ferreyros Álvarez Calderón
Carol Updegrave Spieker
Enrique Ferreyros Updegrave
José Ferreyros Updegrave
Carolina Ferreyros Updegrave
Clemencia Ferreyros Álvarez Calderón
Irzio Pinasco Mechelli
Lorenzo Pinasco Ferreyros
Clemencia Pinasco Ferreyros

Además de Carlos Ferreyros Ribeyro, el grupo desarrolló buenas relaciones gracias a su hermano Enrique, casado con Carmen Álvarez Calderón, otra familia oligárquica con intereses agrícolas y bancarios (vinos Tacama y Banco de Lima). Enrique tuvo destacada actuación en los negocios y sería por un corto periodo presidente del directorio del grupo en 1988.

Dada su concentración en el comercio y su diversificación hacia la industria, a diferencia de los Aspíllaga Anderson el grupo Ferreyros no fue afectado por la reforma agraria velasquista de 1969. Este proceso de diversificación, iniciado en la década de 1960, continuó con más fuerza en las décadas siguientes. El control de las importaciones y los incentivos a la industria sustitutiva de importaciones, los empujaron hacia actividades de base urbana ligadas al mercado interno. Esta diversificación temprana, como hemos visto en el caso Romero y Brescia, y como veremos en otros grupos como Graña y Montero, permitió a los Ferreyros evitar un impacto negativo de los cambios de ciclo político.

En 1968 el grupo creó FIANASA, una empresa dedicada a la producción de implementos agrícolas. Para esa fecha, la representación exclusiva de grandes marcas de maquinaria pesada, compresoras, tractores y generadores había aumentado, siendo Ferreyros el único proveedor de este tipo de bienes de capital. El grupo también fue invirtiendo en el sistema financiero como accionista de Seguros La Positiva y del BCP. Cuando comenzaron a producirse en el Perú motores Diesel, una fábrica típica del modelo de sustitución de importaciones del gobierno de Velasco (1968-1975), Ferreyros fue su agente comercializador nacional.

En 1979, Carlos Ferreyros Ribeyro, jefe del grupo, fue escogido por los inversionistas italianos del BCP y otras grandes familias peruanas para presidir el banco antes de la toma hostil llevada a cabo por los grupos Romero, Brescia y Raffo que hemos discutido antes. La Bolsa de Valores de Lima se fundó en 1972 y Ferreyros estuvo entre los primeros inscritos, convirtiéndose en una compañía moderna de accionariado difundido.

Hacia 1988, en momentos en que el investigador Malpica hizo un recuento de sus numerosas empresas, apareció una lista impresionante que daba una idea del grado de diversificación logrado por este dinámico, adaptable y moderno grupo que se ufanaba de reportar utilidades todos los años. Malpica ofrece una

fotografía del grupo que indica su alto grado de diversificación y alcance territorial. El centro del grupo, la empresa madre, seguía siendo la casa Ferreyros, pero sus brazos y sus agencias se habían multiplicado considerablemente. En materia de representación de marcas (su fuerte en 1988) mantenía Caterpillar, a la que se sumaban Massey Ferguson (tractores), Ingersoll Rand (generadores), Perkins y Lister (motores), Hidrostal (bombas de agua), Bauer (sistema de riego tecnificado), Bobcat (montacargas) y la representación de aceites Mobil Oil. Todas estas marcas provenían de empresas de países como Estados Unidos y Europa Occidental.

Hacia 1988, aparte de su gran oficina en Lima, el grupo Ferreyros tenía oficinas en Piura, Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Ica, Chimbote y Cusco. En ese momento el directorio estaba presidido por Enrique Ferreyros Ribeyro, siguiendo en la jerarquía a Carlos Ferreyros Aspíllaga (hijo del segundo jefe) y contando también con otros miembros de la familia, en una demostración de una fuerte gerencia endogámica: José Carlos Ferreyros Balta, Alfredo Ferreyros Graffon, Jorge Ferreyros Graffon, Jaime García Ribeyro Dañino y Luis Moreyra Ferreyros (Malpica, 1992, p. 735).

El brazo comercial se organizó en torno a empresas como Organización Victoria (importadora de maquinaria, equipos y repuestos del grupo, con oficinas en Tarapoto, Iquitos y Pucallpa) y Efco (empresa holding de inversiones), que representan el mayor volumen de valor en libros, seguidas de otras menores como Fersil. En la parte financiera, el grupo Ferreyros, como ya hemos anotado, tenía fuerte presencia en La Positiva Compañía Nacional de Seguros y era accionista minoritario del BCP. A través del holding Efco, controlaban el 99% del capital de empresas como Difesa Distribuciones, Promefe, Ferreyco, Norfesa, Codina, Surfesa, Centrofesa, Diselva, Tiendas Efe (venta en provincias de electrodomésticos), La Alameda (venta de electrodomésticos en Lima), Efe Comercial, Depósitos Efe, Efe Trading).

El holding Efco también controlaba casi totalmente una serie de laboratorios farmacéuticos en asociación con multinacionales que proveían el know how y las marcas: Laboratorios Efesa, Spedrog Peruana, Schering Corporation, Medifarma y Laboratorios Crevani. El grupo contaba asimismo con fábricas como Industrias del Norte (envases de hojalata), Compañía Industrial Loro (cuadernos, libretas, blocks), Alimentos y Productos de Maíz (con las marcas Duryea, caldos Knorr, aceite Mazola y mayonesa Hellman). Aparte de las empresas sujetas al holding Efco, el grupo también poseía laboratorios como Pro

Salud, a partir de una compra realizada en 1984 a Merck Sharp & Dome, y Mercuria (medicinas veterinarias).

Esta lista indica cómo el grupo, sin abandonar su línea principal de negocios o core business, se fue diversificando siguiendo el mismo esquema, buscando siempre la asociación con multinacionales para fabricar o importar sus marcas y principales productos, especializándose en los años ochenta en laboratorios y diversas empresas de ventas y distribución en momentos que la política de Estado priorizaba el mercado interno y la industrialización del país.

Cabe remarcar que el número de empresas es engañoso como indicador de poder económico, pues el tipo de política económica de ese periodo los llevó a multiplicar empresas en lugar de fusionarlas, a fin de evitar controles y pagos de impuestos. Esta tendencia se percibe en muchos grupos. Si uno se atiene a las ventas, lo que se observa más bien es una fuerte caída en muchos de los rubros donde operaba el grupo debido a las crisis recurrentes de la década de 1980, pero nunca al punto de generar pérdidas debido a su alta diversificación y sólida posición de mercado. Durante el primer gobierno de García tuvieron algún alivio gracias al dólar subsidiado (MUC), en tanto podían importar insumos para sus laboratorios con una moneda artificialmente barata. El grupo Ferreyros se encontraba en 1989 en el puesto 10 de la lista de principales beneficiarios de este dólar barato (Durand, 2003, p. 344).

A partir de 1990, en un periodo favorable a las grandes inversiones, pero arrastrando una difícil situación debido a la crisis del país de fines de los ochenta, el grupo siguió siendo dirigido por Oscar Espinosa y tenía como vicepresidente a Carlos Ferreyros Aspíllaga, el representante de la tercera generación propietaria. Dado que se trataba de un grupo netamente importador y comercial, cuando se abandonó el modelo de industrialización sustitutiva y se pasó al de libre mercado, a Ferreyros no le fue difícil adaptarse a los nuevos tiempos, signados por la globalización económica y la apertura de mercados. El grupo fue rápidamente reestructurado.

En 1991 inauguraron su división automotriz, con la representación de la marca Chevrolet. En 1996 la transformaron en una empresa de «servicio total» para camiones pesados llamada Centro de Reconstrucción de Componente. Al mismo tiempo, aprovecharon los incentivos tributarios de la Ley de Fusiones (DS 120-94-EF) para fusionarse, revirtiendo la tendencia de las décadas anteriores y estableciendo empresas más grandes. A comienzos de los noventa, Ferreyros

fusionó en torno a Difesa seis de sus empresas de servicios. La Compañía Industrial Loro fue vendida en 1992, al igual que Alimentos y Producción de Maíz. Al año siguiente vendieron otras siete industrias (Cia. de Pilas y Linternas, Codina, Fersil, Laboratorios Efesa, Medifarma, Spedrog y Efe Comercial) al grupo Picasso, dejando de lado el brazo farmacéutico.

El grupo volvió entonces a concentrarse en su fuerte histórico: los bienes de capital (Durand, 1996, pp. 144-145). Hacia 1994, buscando palanquear recursos financieros para solventar la reorganización, emitieron bonos por diez millones de dólares, convirtiéndose en uno de los primeros grupos en recurrir a estas formas modernas de financiación. Terminada la reorganización, Ferreyros cambió de lema y anunció su recuperación, centrado en el slogan «Ferreyros, fuerza que se renueva». La edición de 1995 de Peru Top Companies reconoció los avances: «Nos complace contar con esta edición con cifras bastante completas sobre este grupo renovado. La compañía insignia, Enrique Ferreyros S.A., tuvo utilidades de medio millón de dólares y […] figura en el puesto 48 de las compañías de mejores ventas» (1995, p. 636).

Para esa fecha, el grupo seguía organizado en torno a Enrique Ferreyros, Organización Victoria, Depósitos Efe, Exco, Fábrica de Implementos Agrícolas Nacionales y nuevas empresas como Domingo Rodas (investigación de mercado e inversiones, orientada a encontrar oportunidades de mercado), Motored y Motor Industrias. En ese periodo amplió sus puntos de venta de vehículos Chevrolet en seis establecimientos en Lima e inauguró talleres de reparación en Trujillo y Chiclayo. Asimismo, mantuvo sus intereses en el sector financiero, con inversiones cruzadas con La Positiva Seguros y Reaseguros, el control de Compañía de Seguros Fénix Peruana e Inversiones, una nueva entidad, y comprando acciones del Banco Financiero, dirigido por el grupo español Fierro.

En ese periodo se preparó para el boom minero que se inició en 1992 en Cajamarca con Yanacocha, mina de tipo tajo abierto que realizó fuertes inversiones en maquinaria pesada. El grupo Ferreyros comenzó entonces a entrenar personal para reparar camiones de minería. En 1997 el grupo se animó a realizar una colocación de acciones a nivel nacional e internacional y aumentó su capital en veintidós millones de dólares. Sin embargo, en 1998 ocurrió un shock externo que los tomó por sorpresa, justo cuando cambian de denominación a Ferreyros S.A.A. La crisis financiera internacional y la paralización de proyectos de construcción afectaron las ventas de la empresa y por primera vez en su historia Ferreyros declaró pérdidas.

Sin embargo, el grupo se recuperó rápidamente. En noviembre de 1999, poco después de que fundaran Unimaq, empresa especializada en la venta y alquiler de equipos ligeros nuevos y usados, la revista Forbes la ubicó en el número 13 de un ranking de las «100 mejores pequeñas empresas en el mundo», al lograr ventas de 201,9 millones de dólares. Con ello indicaba que el grupo tenía potencial y que era considerado más bien mediano (a niveles peruanos, pequeño a escala mundial), pero con buenas perspectivas de crecimiento dada la orientación extractivista del nuevo modelo económico y la rebaja de aranceles. Como otros grupos peruanos, Ferreyros también siguió con continuos procesos de reestructuración, vendiendo empresas, creando nuevas y comenzando a globalizarse financieramente y a actualizar su discurso corporativo. Para el año 2000, más del 60% de sus ingresos provenían de la gran minería, y tenían órdenes de compra y de mantenimiento de más de siete grandes mineras (Yanacocha, Tintaya, Southern y otras). En 2003 el grupo vendió por diez millones de dólares Matreq Ferreyros, empresa ubicada en Bolivia. En 2006, aprovechando el retiro del Estado del sector eléctrico, fundó Ferrenergy, empresa dedicada a la venta y el suministro de energía térmica para la actividad industrial.

Esta continua reorganización del grupo se hizo con financiación proveniente de la bolsa, de la emisión de valores y de bonos corporativos por valor de 46 millones de dólares, y de aportes de su socio estratégico Caterpillar Financial, que le prestó setenta millones de dólares, a los cuales se añadieron préstamos de bancos nacionales y extranjeros. Era el momento de crecer aprovechando el gran boom primario exportador que estaba por desatarse, complementado con un espectacular crecimiento de obras públicas y edificios.

Para el 2000 ya era visible que el grupo tenía un accionariado bastante difundido. La familia Ferreyros, junto con La Positiva y la familia Montero, poseían el 41% de las acciones, pero las AFP, que invirtieron con fuerza en el grupo Ferreyros, alcanzaban el 33% de la propiedad, a lo que se sumaban los inversionistas institucionales extranjeros con un 18% (Peru Top, 2001, p. 865-866). La familia Ferreyros, por tanto, como el grupo Benavides, o el grupo BCP, que ya hemos visto, perdió el control mayoritario de las acciones pero mantuvo la gestión.

Para 2006, Ferreyros, asesorado por consultoras internacionales para terminar de hacer su reingeniería, se incorporó a Companies Circle of the Latin American Corporate Governance Roundtable, una organización integrada por diecinueve

empresas latinoamericanas, auspiciada por la OCDE (el club de países desarrollados) y el IFC del Banco Mundial, que promovía «buenas prácticas de gobierno corporativas». En 2008, la Bolsa de Valores de Lima los premió como la empresa con mejores prácticas.

Es recién a fines de la primera década del siglo XXI que el grupo empieza a globalizarse y a entender que existen nuevas oportunidades en el mercado internacional gracias a múltiples actores y mercados que influyen en ellos. En 2007, como señal de los tiempos, forman Cresko para comercializar productos chinos, primer intento por diversificar a sus proveedores e incluir a productores asiáticos. En 2009 adquieren Inti Inversiones Interamericanas Corp., con lo cual el grupo obtuvo el 100% de las acciones de Gentrac Corporation, distribuidor exclusivo de maquinaria y equipos Caterpillar en Guatemala, El Salvador y Belice. De acuerdo a una declaración a la prensa de Óscar Espinosa, que da una idea de la importancia que tienen para Caterpillar: «Esta es una decisión histórica para Ferreyros, porque es salir al exterior. Somos el distribuidor con la participación más alta de todo el mundo en productos Caterpillar, eso nos permite tener una posición importante para dar este paso de manera segura»[88].

Aprovechando la bonanza minera y la fiebre constructora, en 2010 Ferreyros adquirió la empresa Inmobiliaria CDR SAC por catorce millones de dólares. Para 2010-2013, el espectacular crecimiento de Ferreyros se reflejó en un nivel de ventas que superó los mil millones de dólares anuales. En 2012 dieron otro paso hacia una reorganización corporativa con la creación de Ferreycorp como holding del grupo a cargo de todas sus empresas en el Perú y el extranjero. La antigua empresa madre, Ferreyros S.A., se dedicó exclusivamente al negocio de maquinaria pesada en todas sus fases. En 2013, último año de la bonanza, el grupo se animó a emitir bonos por un total de trecientos millones de dólares (Peru Top Publications, 2014, p. 549).

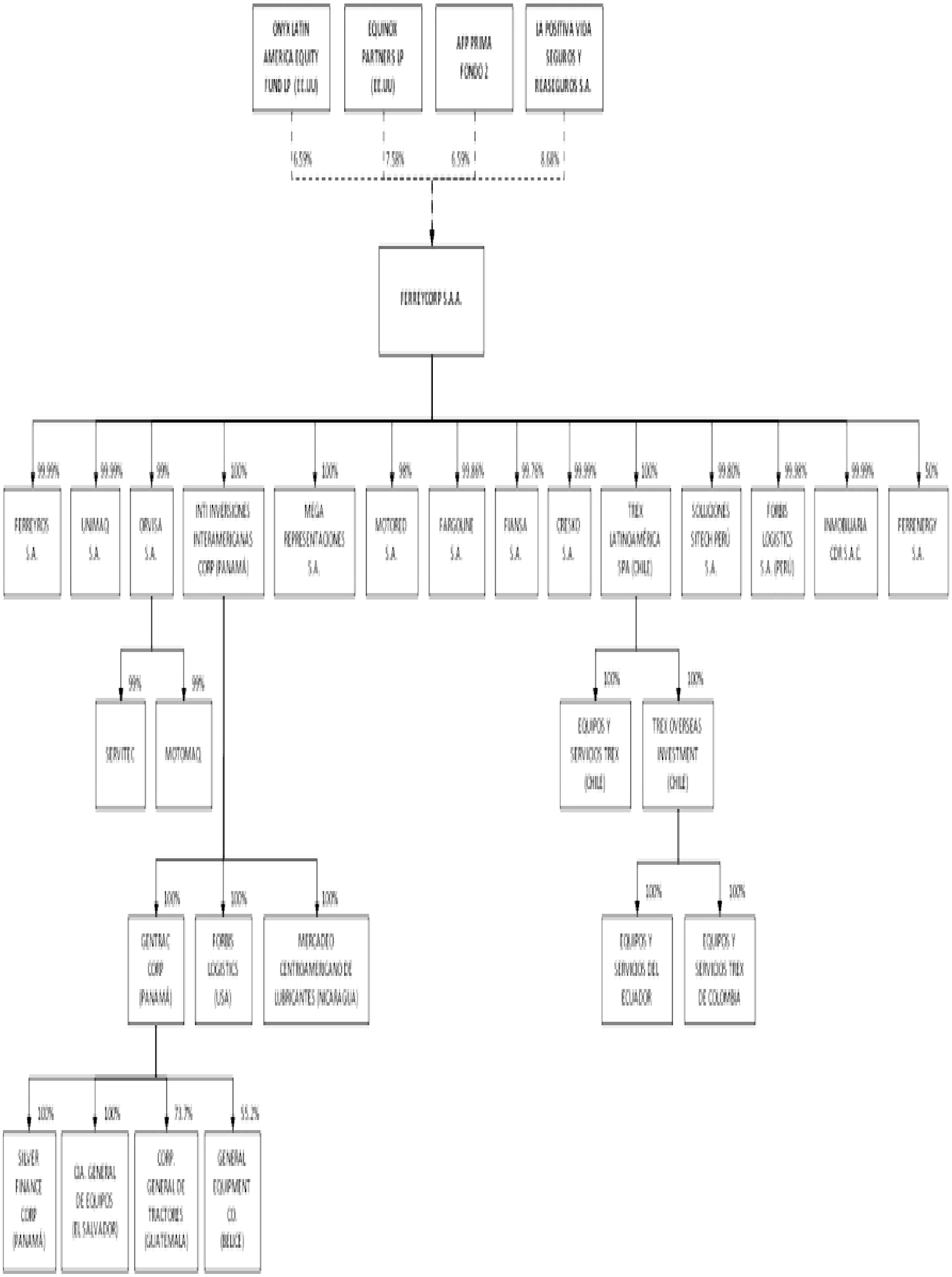
En 2014 Ferreycorp representaba a dieciocho grandes marcas de equipos y maquinaria, de las cuales Caterpillar era la principal. Tenía veintiocho sucursales en todo el país, incluyendo campamentos mineros. Seguía, sin embargo, concentrada en el mercado peruano. Su presencia en el extranjero se limitaba a Centro América (Mercalsa, Nicaragua; Gentrac, Guatemala; Cosgesa, El Salvador) y Trex (Chile) e intentaba vincularse al mercado chino (Ferreycorp, 2014).

En ese mismo año, luego de la caída de los precios de los metales y el final de la

bonanza extractiva (las utilidades comenzaron a caer desde 2012), Oscar Espinoza declaró que habían tenido un «crecimiento imparable», remarcando que en el llamado «mundo Caterpillar» Ferreycorp era uno de los que tenía la más alta participación de mercado. Reconocía que aprovecharon los buenos tiempos y reforzaron sus alianzas estratégicas con firmas norteamericanas, pero que habían llegado a un límite: «No podemos crecer más […] no se puede crecer más con los competidores chinos. La habilidad de la gerencia es con el crecimiento de otras líneas o la expansión internacional. Nuestras ventas no pueden tener solo crecimiento orgánico»[89].

El grupo se preparaba para otra transición. Las declaraciones indicaban que había crecido espectacularmente, en parte gracias a deudas. Desde el punto de vista del propio grupo, la familia Ferreyros se había convertido en accionista sin control mayoritario de las acciones, operando en base a una alianza de accionistas nacionales y contando con la confianza de los inversionistas institucionales del Perú y del extranjero, que terminaron teniendo presencia en su directorio.

Gráfico 13. Árbol de empresas del grupo Ferreyros al 2014



ONYX LATIN AMERICA EQUITY FUND LP (EE.UU)
EQUINOX PARTNERS LP (EE.UU)
AFP PRIMA FONDO 2
LA POSITIVA VIDA SEGUROS Y REASEGUROS S.A.
6.59%
7.58%
6.59%
8.68%
FERREYCORP S.A.A.
99.99%
FERREYROS S.A.
99.99%
UNIMAQ S.A.
99%
ORVISA S.A.
100%
INTI INVERSIONES INTERAMERICANAS CORP (PANAMÁ)
100%
MEGA REPRESENTACIONES S.A.
98%
MOTORED S.A.
99.86%
FARGOLINE S.A.
99.76%
FIANSA S.A.
99.99%
CRESKO S.A.
100%
TREX LATINOAMÉRICA SPA (CHILE)
99.80%
SOLUCIONES SITECH PERÚ S.A.
99.98%
FORBIS LOGISTICS S.A. (PERÚ)
99.99%
INMOBILIARIA CDR S.A.C.
50%
FERRENERGY S.A.
99%
SERVITEC
99%
MOTOMAQ
100%
EQUIPOS Y SERVICIOS TREX (CHILE)
100%
TREX OVERSEAS INVESTMENT (CHILE)
100%
GENTRAC CORP (PANAMÁ)
100%
FORBIS LOGISTICS (USA)
100%
MERCADEO CENTROAMERICANO DE LUBRICANTES (NICARAGUA)
100%
EQUIPOS Y SERVICIOS DEL ECUADOR
100%
EQUIPOS Y SERVICIOS TREX DE COLOMBIA
100%
SILVER FINANCE CORP (PANAMÁ)
100%
CIA. GENERAL DE EQUIPOS (EL SALVADOR)
71.7%
CORP. GENERAL DE TRACTORES (GUATEMALA)
55.2%
GENERAL EQUIPMENT CO. (BELICE)

Composición del accionariado al primero de enero de 2016

▪

Tenencia
Menos de 1%
de 1% a menos de 5%
de 5% a menos de 10%
10% o más
Total

Fuentes: Superintendencia del Mercado de Valores (http://www.smv.gob.pe); Bol

▪

En materia de relaciones sociales, como se ha remarcado antes al analizar sus orígenes, el grupo mantenía una densa red de contactos al más alto nivel social, tanto por el prestigio elitista de la familia fundadora como, hecho relacionado, por los matrimonios y alianzas familiares que se fueron formando con familias oligárquicas y empresariales y su vasta red de amigos y conocidos. Varias ramas de la familia mantuvieron membrecía en el Club Nacional, empezando por los hermanos Carlos y Jaime Ferreyros Aspíllaga (que ingresaron en 1959 y 1973, respectivamente), así como Pablo Ferreyros Cabieses y los hermanos Ernesto y Alfredo Ferreyros Graffon.

Asimismo, las alianzas de Ferreyros con los grandes productores internacionales norteamericanos y europeos de maquinaria pesada y equipos, que fue la clave del éxito en la formación y desarrollo del grupo, se ha mantenido en el transcurso de su casi centenaria presencia en el mercado peruano, destacando siempre la alianza con Caterpillar, al punto que los colores y el logo se usan en la presentación de Ferreycorp. El hecho de ser proveedores exclusivos de bienes de capital los conecta al más alto nivel del mundo empresarial minero y agroexportador, a las grandes constructoras y al propio Estado y les permite una cierta proyección internacional.

Su rol en la política fue muy intenso antes de la revolución velasquista, suerte de extensión de su mundo social, pero el grupo se adaptó siempre bien a los vaivenes de la política peruana y no perdió vinculaciones luego del golpe militar de 1968. Como bien dice Malpica: «como todas las familias con poder económico, mantuvieron cordiales relaciones con los gobiernos de turno, con unos más que con otros». De acuerdo a esta fuente, durante los gobiernos militares de Velasco (1968-1975) y Morales Bermúdez (1975-1980), Jaime García Ribeyro Dañino, uno de los accionistas del grupo, fue funcionario de CODIFE, el brazo financiero empresarial del gobierno. Durante el segundo gobierno de Belaunde, Alfredo Ferreyros Graffon presidió el directorio del estatizado Banco Continental y dos de sus filiales (Banco NorPeru y Financiera San Pedro), mientras su sobrino Jaime García Ribeyro presidió la Compañía de Seguros de Crédito a la Exportación (Malpica, 1990, pp. 732-733). En los años ochenta, hecho que coincide con la entrada de Espinoza al mando del grupo, dejaron de tener presencia en los cargos políticos, manteniendo una «sana distancia» (ni tan cerca ni tan lejos) con asuntos públicos, y dejando de tener representación en cargos altos.

En materia sindical, la antigua empresa Ferreyros contaba con un sindicato bien organizado. En los años noventa tuvo problemas de infiltración de Sendero Luminoso, pero no tensiones laborales debido a la antigua política empresarial de negociar los pliegos de reclamos y políticas de apoyo a los jubilados de Ferreyros S.A. Otros sindicatos se formaron luego dentro de empresas del grupo y es recién en 2010 que se organiza un Sindicato Unitario de Trabajadores de Ferreyros. Este grupo destaca, en comparación al resto de la docena, por tener mejores prácticas laborales.

En materia de «responsabilidad social empresarial, el grupo ha hecho poco. Empezó haciendo obra social luego de una asesoría internacional para adaptarse a las nuevas tendencias corporativas en ocasión del 75 aniversario del grupo en 1996. Poco después formaron la Fundación Ferreyros, que cuenta con un pequeño fondo (US$ 70 000 en 2003) cuya principal actividad es formar a jóvenes de todo el país que se reúnen en Lima para una Conferencia Anual de Ejecutivos para Estudiantes (Durand, 2003, pp. 206-207).

Grupo Graña y Montero

[90]

El grupo GyM, como se le conoce ahora, nace de la unión de los apellidos de los principales socios fundadores, los ingenieros Graña y Montero. Ambos tienen origen oligárquico y terrateniente; provienen de «distinguidas familias», de las cuales los Graña son los más renombrados debido a la posesión de la famosa hacienda Huando. El grupo GyM empezó construyendo viviendas para ricos (su primera obra fue la mansión de Manuel Irigoyen y Puente), y luego, muy rápidamente, la empresa logró grandes contratos de obras en momentos en que este tipo de actividades impulsadas por el Estado y las grandes empresas se disparaba, convirtiéndose en su actividad principal. Muchos de los más famosos edificios, ministerios, municipalidades, hoteles, carreteras, irrigaciones, minas y centrales hidroeléctricas del país han sido construidos por GyM.

La construcción de grandes obras que requieren ingeniería compleja, gran maquinaria y grandes fondos constituye todavía hoy, en la segunda década del siglo XXI, su nicho principal. El grupo marcha siguiendo el ciclo económico: crece en periodos de gasto fiscal y boom y decrece en periodos de crisis fiscal y recesión. A pesar de estos vaivenes, ha logrado mantenerse en pie, desarrollarse y diversificarse, incursionando incluso en nuevas actividades como el petróleo.

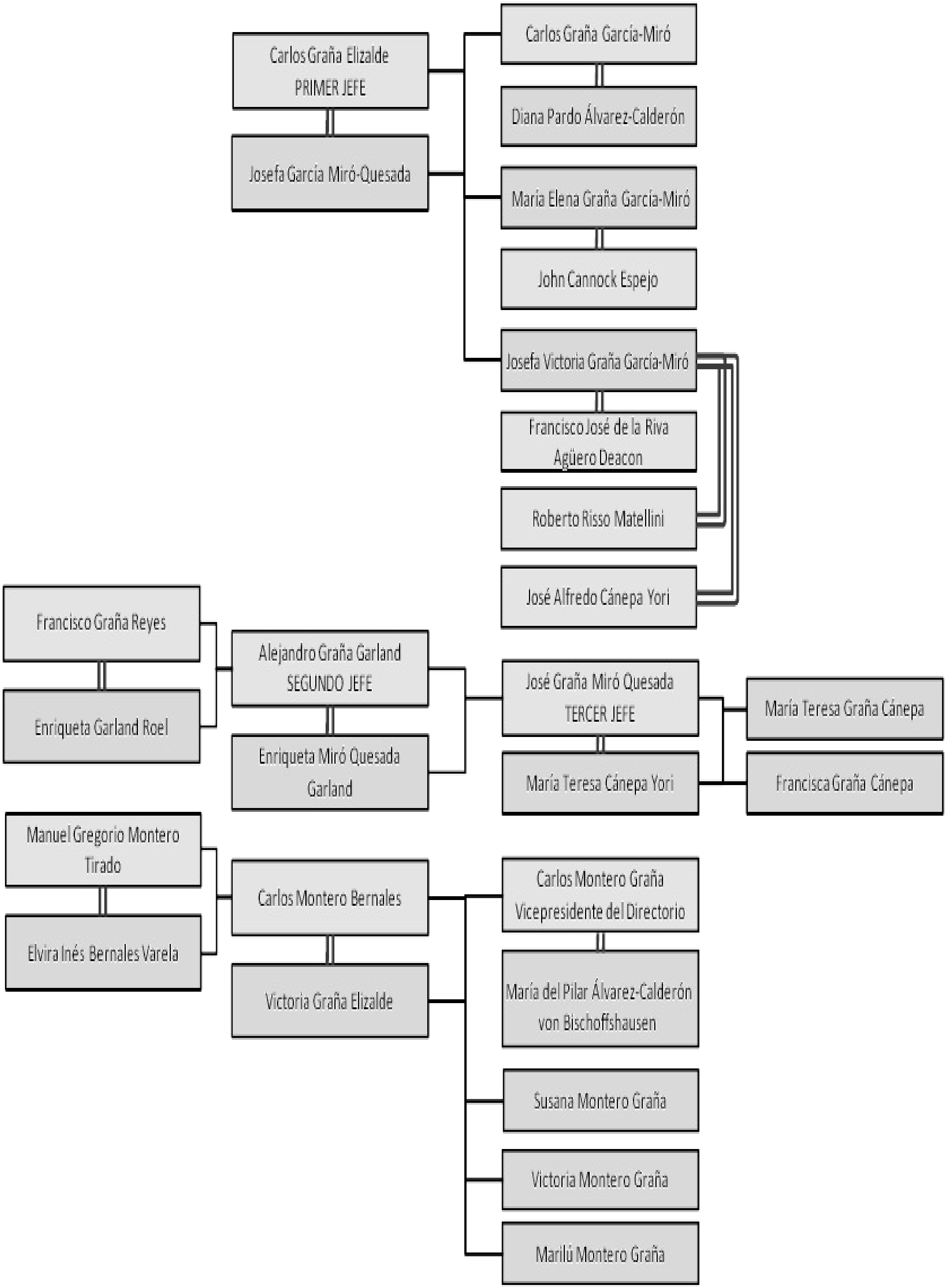
En los últimos años el grupo ha comenzado a proyectarse con más fuerza y regularidad hacia afuera, construyendo obras, como hoteles, y entrando en nuevas plazas a través de la compra de empresas en Chile. En el Perú y el exterior, dado su sólido prestigio constructor y buen manejo de relaciones con corporaciones y gobiernos, ha establecido alianzas estratégicas con importantes constructores extranjeros. Al mismo tiempo, ha dejado de ser una empresa familiar y es cada vez más una empresa con accionariado difundido y diverso. Desde su fundación, su prestigio como principal empresa peruana de construcción de grandes obras se mantuvo impecable, hasta que en 2017 su asociación con la constructora brasileña Odebrecht, posiblemente asociada a sobornos, manchó su reputación, generó pérdidas y es justamente a partir de ese momento que los Graña, convertidos en accionistas minoritarios, dejan la

dirección del conglomerado.

Sus orígenes están vinculados a los Graña, una renombrada familia terrateniente cuya fortuna se asentaba en la moderna y famosa hacienda Huando, cuyo principal producto era la naranja «Huando» sin pepa. Esta hacienda de origen colonial, fundada en 1551, contaba con 1860 hectáreas en 1965 y estuvo siempre en manos de varias ramas de la familia Graña (Graña Elizalde, Graña García Miró, y Graña Biorklund), y algunas de los Montero, por el lado de Carlos Montero Graña, casado con Victoria Graña Elizalde, matrimonio que entrecruzaba a las dos familias. De allí que se formara con tanta naturalidad esta sociedad empresarial (Malpica, 1965, p. 57; Valderrama & Ludmann, 1979, pp. 224-226).

En más de 75 años de vida empresarial, el grupo GyM, convertido en el principal consorcio constructor nacional de grandes obras públicas y privadas, ha cultivado siempre relaciones con la élite económica nacional e internacional y con los gobernantes de turno. En ese sentido, guarda fuerte parecido con el grupo Ferreyros. Las familias fundadoras contaron desde un inicio con una densa red social que incluía además a familias emparentadas y amigas, algunas de las cuales tenían enormes recursos e influencia. Los Graña estaban vinculados por el lado materno con el grupo El Comercio a través de José Graña Miró Quesada y por otros matrimonios, incluyendo el del propio fundador del grupo, Carlos Graña Elizalde, casado con Josefa García Miró Quesada. Esta vinculación se mantiene en la actualidad, y los dos grupos emparentados social y patrimonialmente se apoyan uno a otro, donde los Graña Miró Quesada son importantes accionistas de este gran grupo periodístico.

Gráfico 14. Genealogía de los Graña



Carlos Graña Elizalde
PRIMER JEFE
Josefa García Miró-Quesada
Carlos Graña García-Miró
Diana Pardo Álvarez-Calderón
María Elena Graña García-Miró
John Cannock Espejo
Josefa Victoria Graña García-Miró
Francisco José de la Riva Agüero Deacon
Roberto Risso Matellini
José Alfredo Cánepa Yori
Francisco Graña Reyes
Enriqueta Garland Roel
Alejandro Graña Garland
SEGUNDO JEFE
Enriqueta Miró Quesada Garland
José Graña Miró Quesada
TERCER JEFE
María Teresa Cánepa Yori
María Teresa Graña Cánepa
Francisca Graña Cánepa
Manuel Gregorio Montero Tirado
Elvira Inés Bernales Varela
Carlos Montero Bernales
Victoria Graña Elizalde
Carlos Montero Graña
Vicepresidente del Directorio
María del Pilar Álvarez-Calderón von Bischoffshausen
Susana Montero Graña
Victoria Montero Graña
Marilú Montero Graña

El primer jefe fue Carlos Graña Elizalde, quien no tenía mayor interés en la agricultura. Su principal vocación fue la ingeniería civil, carrera que estudió en el Perú. En 1933 fundó la empresa Gramonvel con dos socios y parientes: Alejandro Graña Garland y Carlos Montero Bernales, a los que se sumó el arquitecto Héctor Velarde, conformando las iniciales de los tres la primera empresa. El nombre revelaba la jerarquía de las relaciones: primero estaba Graña, seguido por Montero y al final Velarde.

En 1947, el director de La Prensa —diario de los agrarios—, Francisco Graña Garland, hermano del segundo de los socios fundadores del grupo GyM, Alejandro Graña Garland, fue asesinado por un aprista, Antonio Graña Reyes, el sucesor, encargó la dirección de la hacienda a Carlos Graña Elizalde. Al fallecer Graña Reyes poco después, Carlos Graña Elizalde deja la hacienda, vende sus acciones a parientes y amigos y se concentra totalmente en la dirección del grupo constructor. A partir de ese momento se desvincula de la actividad agraria, pero es importante anotar que esa fue la base de su fortuna y capitales, y la que le permitió establecer redes sociales al más alto nivel para empezar su negocio constructor. La reforma agraria de 1969 haría el resto al expropiar las haciendas. Este grupo representa entonces una transición de la agricultura a la construcción en parte impulsada por el desarrollo del mercado interno y en parte por las reformas antioligárquicas de Velasco.

La lista de sus principales contratos que presenta el cuadro 4 da cuenta de este proceso de desarrollo rápido en pleno boom urbano y carretero.

▪

Cuadro 4. Principales contratos de construcción de la primera jefatura (1933-195

Año
1937
1938
1940
1941

1942
1942
1943
1944
1945
1946
1948
1948
1952
1952
1952

Fuente: Grupo Graña y Montero (2008). Memoria Anual 2008: peruanos haciend

Cuando se fundó, en 1933, la empresa comenzó con un modesto capital inicial de S/. 3000, y fue inscrita oficialmente como «una sociedad técnica con el objeto de aunar nuestros conocimientos para la realización de cualquier obra» (Lira, 2010, p. 54). A medida que creció se fue fusionando con otras empresas, reorientándose hacia la construcción de grandes obras públicas y cambiando de nombre.

Esta trayectoria se observa con el recuento de obras. A los tres años de fundada, en 1937, Gramonvel obtuvo su primer contrato importante con la Municipalidad de Miraflores, la bajada a los baños, seguida de la construcción del edificio edil de este distrito en la avenida Larco. Otro contrato inicial importante, el primero de una larga lista de obras con el Estado, fueron los muelles de la Corporación Guanera.

En la década de 1940 realizaron numerosas obras públicas y privadas, destacando las últimas al ganarse la confianza de importantes empresas extranjeras. Las obras públicas más destacadas fueron la reconstrucción de la Plaza de Toros de Acho. Luego el grupo la tomó en arriendo por varios años dada la afición de los socios del grupo por los toros, actividad favorita de círculos oligárquicos de la vieja Lima. Las obras privadas empezaron en grande con la construcción de dos fábricas Eternit en Lima y en Venezuela, su primer contrato en el exterior. En 1942, en plena Segunda Guerra Mundial, realizaron grandes obras fuera de Lima, con la construcción de la base militar de El Pato en los campos petroleros de Talara, administrada por los Estados Unidos, país que temía un ataque japonés. Poco después, en 1945, familiarizados con la zona, y gracias a sus vínculos con los norteamericanos, construyeron la nueva ciudad de Talara de la International Petroleum Company, la empresa extranjera más poderosa del país.

En esos años de primeras grandes construcciones, al principio realizadas una después de otra, reclutaron técnicos de primer nivel que salían en su mayoría de su círculo social y familiar. En 1941 se incorporó a la empresa Teodoro E. Harmsen, un ingeniero estructural especializado en concreto. Al año siguiente entró Luis Graña, que venía de trabajar en las obras del Canal de Panamá. A partir del golpe militar conservador de Odría en 1948, y durante toda la década de 1950, etapa caracterizada por un boom de obras públicas, el grupo construyó en Lima el gran edificio del Ministerio de Educación, entonces el más alto del

país, ubicado frente al Parque Universitario; el Hospital Rebagliati y dos ministerios más: Hacienda y Trabajo.

En esos años, dado el tipo de obras que construían, se separó amistosamente del grupo el arquitecto Velarde, y la sociedad quedó limitada a Graña y Montero. De acuerdo a Velarde, «Gramonvel crecía y creció tanto que ‘VEL’ se fue desinflando, porque ya era cuestión de construir ciudades, puertos, carreteras, puentes, túneles, represas, grandes mundos técnicos donde la arquitectura se me escapaba» (Lira, 2010, p. 52).

Al aumentar el número de obras se comenzaron a asociar con otras constructoras de similar origen. La primera de ellas fue Morris y Montero, que se fusionó en 1949 y adoptó el nombre por el que hasta ahora se le conoce: Graña y Montero (GyM). En 1952 ocurrió otra fusión con las constructoras Flores y Costa y Andes Constructora, formando el Consorcio de Ingenieros Contratistas. En los años sesenta, dado el mayor crecimiento poblacional y urbano del país y la fiebre de grandes obras de infraestructura, esta vez concentradas en carreteras de penetración e hidroeléctricas, GyM siguió creciendo. Al asociarse, logró construir varias obras al mismo tiempo, destacando la hidroeléctrica del Cañón del Pato, la carretera Panamericana Sur, la siderúrgica de Chimbote, el nuevo Paseo de la República (primera vía rápida de Lima), el aeropuerto Jorge Chávez del Callao. También lograron participar en proyectos internacionales como el aeropuerto El Alto en Bolivia, además de un proyecto en Argentina.

El año 1968 fue económicamente difícil para esta constructora, convertida entonces en la más grande y reputada del país. Concentró sus actividades en mega proyectos, dejando de lado a las viviendas, que también habían experimentado un gran crecimiento en las dos décadas anteriores. Ese año la economía del país sufrió una fuerte recesión que afectó la construcción por un tiempo. Varios proyectos de la compañía en Argentina y Bolivia fracasaron, y la recesión peruana y los problemas externos llevaron a la liquidación del Consorcio de Ingenieros Contratistas. En medio de la crisis ocurrió el golpe de Estado del general Velasco, que expropió empresas y tierras, puso menos énfasis en obras de infraestructura y más en proyectos empresariales estatales y negociaciones puntuales de inversiones con capitales extranjeros mineros que decidieron quedarse en el país, como la Southern Perú Copper Corporation (SPCC).

A pesar de esta coyuntura difícil, el grupo se recuperó rápidamente y tuvo al

mismo tiempo que organizar su primera sucesión. El fundador del grupo, Carlos Graña Elizalde, murió en un accidente en el aeropuerto de Collique en 1972, en un avión de la compañía. La transición fue resuelta pronto al asumir el mando su primo y socio fundador Alejandro Graña Garland, incorporándose al directorio el joven ingeniero y futuro jefe, José Graña Miró Quesada, su hijo, y su socio y pariente Carlos Montero Graña. En poco tiempo ocurrió otra sucesión. El segundo jefe tenía problemas de salud y resolvió la situación confiando la dirección a su hijo, José Graña Miró Quesada. Este se encontraba estudiando en Londres, y asumió la Gerencial General del grupo en 1972 y se preparó como sucesor.

Los años setenta no fueron de gran crecimiento. No obstante, el grupo logró algunos importantes contratos con empresas multinacionales y con el Estado, superando gradualmente la más difícil coyuntura que enfrentara desde su fundación en 1933.

▪

Cuadro 5. Principales contratos de construcción de la segunda jefatura (1952-198

Año
1953
1954
1955
1957
1958
1960
1961
1962
1967
1968

1969
1972
1975
1976
1978
1978
1978
1981
1983-1989

Fuente: Grupo Graña y Montero (2008). Memoria Anual 2008: peruanos haciend

Durante el docenio militar, cuando se estaba incubando la gran crisis de los años ochenta, GyM obtuvo importantes contratos. Para empezar, indicio de buenas relaciones con la nueva clase política militar, en 1968 construyeron el Círculo Militar del Perú en la avenida Salaverry. Al año siguiente obtuvieron un contrato empresarial importante para construir la planta de Cementos Lima del grupo Rizo Patrón. En 1972 siguieron con el Hotel Sheraton de Lima, luego de concluidas las negociaciones con empresas norteamericanas expropiadas, y también se encargaron de la construcción del Banco Central de Reserva en el centro de la ciudad.

En 1976, cuando entró al poder el general Morales Bermúdez, comenzaron a preparar el yacimiento de cobre en Cuajone, a cargo de la SPCC, luego de que el gobierno negociara con la minera norteamericana. En esa segunda mitad de la década siguió teniendo contratos importantes de edificios de empresas estatales y privados, como el Centro Comercial de San Isidro. La crisis recesiva e inflacionaria de finales de los setenta, cuya primera manifestación ocurrió en 1978, y la caída de la inversión privada y pública desaceleraron el crecimiento del grupo.

En 1980 volvió la democracia y regresó al poder Fernando Belaunde, un presidente constructor que recurrió muchas veces al grupo para sus grandes proyectos de infraestructura. En 1982 lograron el contrato de la carretera Juliaca-Desaguadero y al año siguiente, paso importante, comenzaron la construcción del campamento petrolero de Loreto en convenio con la Occidental Petroleum Company. Esta experiencia fue importante en tanto años después el grupo abriría una rama petrolera.

Para esa fecha ocurrió la tercera transición, y luego de quince años de experiencia gerencial y en su calidad de «número dos», José Graña Miró Quesada asumió la presidencia del grupo. Este tercer jefe reinaría durante un largo periodo, hasta 2017, durante el cual GyM se consolidó como el mayor grupo constructor del país. Desde el principio, el nuevo jefe desarrolló una estrategia moderna de crecimiento y diversificación, adoptando criterios empresariales modernos de «crecimiento por objetivos».

En la década de 1980, el grupo construyó hospitales (Cusco), centrales térmicas (Pucallpa), hidroeléctricas (Machu Picchu), muelles (Conchán, para Cementos

Lima), y firmó un contrato con el grupo Romero para la construcción de sus instalaciones de Palmas del Espino en Tocache. A fines de los ochenta GyM se asoció con el grupo constructor brasileño Odebrecht al empezar actividades del proyecto de irrigación de Chavimochic en la costa norte, inicio de una asociación que seguiría durante varias décadas. El grupo GyM terminó siendo un socio menor de importantes megaproyectos de infraestructura de constructoras brasileñas, asociación que años después, cuando estalla un escándalo de sobornos, le resultaría problemática a GyM. Otro proyecto grande fue la represa de Tinajones. A pesar de la gran crisis de 1988 y los problemas causados por el terrorismo, el grupo GyM, que mantuvo sus conexiones al más alto nivel con grandes empresas y el Estado, siguió obteniendo contratos y creció mesuradamente.

Malpica ofrece la primera radiografía de GyM hacia 1988, presentándolo como un grupo en proceso de diversificación y con importantes paquetes accionarios en el sector financiero (1990, 356 y ss.). En ese periodo se formó Gramonselva para aprovechar los subsidios tributarios de supuesto estímulo al desarrollo de esta región. El grupo construyó la carretera de penetración Olmos-Marañón, financiada con recursos del Banco Mundial, pero el proyecto avanzó lentamente por los problemas fiscales del Estado.

A comienzos de la década de 1980 comenzaron a incursionar en el rubro petrolero. El grupo empezó a familiarizarse con esta actividad al ganar un concurso público de mantenimiento y supervisión de Laguna Zapotal, de Petroperú, apoyado con créditos del Banco Mundial. Siguió adelante al ganar luego otra licitación en asociación con la multinacional norteamericana Blocker Petroleum. Poco después crearon Serving, empresa de servicios de ingeniería petrolera.

Se aceleró la diversificación con la creación de empresas. Sopensa se dedicó al montaje de maquinarias eléctricas e instalación de redes para fábricas, minas y ciudades. También comenzaron a incursar tempranamente en tecnología con Graña y Montero Informática. El grupo tenía asimismo Copresa, empresa dedicada a producir cemento premezclado transportado en flotas de camiones. Siguiendo las tendencias de la época, políticamente turbulentas y peligrosas, el grupo formó la empresa Central de Seguridad y Control para darle servicio al propio grupo en sus múltiples obras y a terceros. El grupo también se preparó para entrar al rubro de viviendas con Inversiones Salmi.

En la medida en que los contratos dependían de relaciones con grandes inversionistas, relaciones que se establecían en los directorios, el jefe del grupo puso más énfasis en participar como director de empresas, destacando las financieras. GyM tenía participación minoritaria en el Banco Latino (4,2%) y también un porcentaje minoritario en el holding Inversiones Tempera, que controlaba este banco, donde José Graña Miró Quesada era vicepresidente del directorio. Debido a que sus antiguos socios poseían acciones en La Vitalicia Compañía de Seguros, controlada por la familia Montero Muelle, Graña logró ser director. La privatización de los fondos de pensiones le permitió al grupo GyM una oportunidad de reforzar sus lazos con el sistema financiero al invertir en la AFP Horizonte (1,7% de las acciones), donde José Graña Miró Quesada era ya director en 1995. Más adelante crearon Inversiones Graña y Montero para invertir y comprar acciones «con el único propósito de tener asiento en directorios como Embotelladora Lima, Banco Latino, Compañía de Teléfonos CPT y Aeroperú» (Peru Top Publications, 1995, p. 640).

Cuadro 6. Principales obras de la tercera jefatura (1984 en adelante)

Año
1984
1986
1986
1987
1987
1988
1990
1990
1993
1992
década 1990
década 1990
década 1990

década 1990
década 1990
década 1990
década 1990
década 1990
década 1990
1997
2002
2003
2004
2004
2005
2006
2007
2008
2008
2009
2011
2012
2013
2013
2013
década 2010
década 2010
década 2010

Fuente: Grupo Graña y Montero (2008). Memoria Anual 2008: peruanos haciend

Los años noventa fueron claves para el futuro de GyM, que aprovechó las privatizaciones y la recuperación de la economía peruana luego de recesiones largas y profundas y de un largo periodo de guerra interna. Estos factores limitaron durante años la inversión interna y externa, e impidieron realizar muchas grandes obras de infraestructura. El país había generado un gran déficit de mantenimiento y construcción y, al igual que la minería, muchos proyectos quedaron embalsados.

Luego vino el auge exportador de los 2000, generándose un boom mayor todavía de megaproyectos extractivos y de infraestructura. De acuerdo a GyM, tanto las décadas de 1990 como las de 2000 fueron de crecimiento constante. Asimismo, la recuperación del diario El Comercio, expropiado al final del gobierno de Velasco, ayudó a reconstruir sus contactos con este gran grupo mediático. José Graña Miró Quesada era accionista importante y miembro del directorio, donde fue teniendo mayor influencia, estrechando la relación, interviniendo en el nombramiento de directores, al punto que se hizo demasiado visible, generando un cierto riesgo político durante el gobierno de Humala por la estatura del grupo El Comercio como poder fáctico.

Otro desarrollo importante fue la relación con el Instituto Peruano de Economía (IPE), entidad que asesoró al Ministerio de Economía y Finanzas entre 1994 y 2000, fundada y dirigida por su amigo y compañero de colegio Roberto Abusada, quien integraba el directorio de GyM desde los años ochenta. Vía el IPE, donde José Graña Miró Quesada era director, apareció otro personaje, Fritz DuBois, ex jefe del Gabinete de Asesores del MEF en el periodo 1994-1998, quien se integró el IPE en 1998 y se relacionó a Graña a través de Abusada, siendo luego nombrado director de Peru21 en 2010 y de El Comercio en 2013.

La década de 1990 empezó auspiciosamente, con grandes proyectos en el Perú (Túnel Kovire de Tacna, central térmica de Ventanilla) y construcciones en México (Hotel Four Seasons, Plásticos Omnium). Este país se convirtió en otra plaza importante, y también entró a Argentina, lo que indica la capacidad competitiva de GyM. El grupo mantuvo sus conexiones con los Estados Unidos con la construcción en el distrito de La Molina del bunker de su embajada, una suerte de fortín a prueba de asaltos terroristas. También logró el contrato de reconstrucción de la sede central de la SUNAT luego de que este fuera afectado por una bomba en 1992. Ese año, cuando se capturó a la cúpula de Sendero

Luminoso, fue el punto de quiebre de la guerra interna y el comienzo de una era de crecimiento y bonanza constructora. La normalización de la vida económica y política del país les permitió construir un gran hotel en Lima (el Oro Verde, hoy Swiss Hotel), poco después logró el contrato de ampliación y modernización del Sheraton de Santiago de Chile y luego construyó un hotel del grupo español Meliá en la República Dominicana, estableciendo una reputación internacional en este rubro constructor.

El comienzo del boom minero benefició al grupo GyM considerablemente, como sucedió con el grupo Ferreyros, pues la empresa se encargó de preparar los yacimientos de grandes minas como Yanacocha en Cajamarca y Pierina en Áncash. En materia de obras públicas, intervino en la construcción de líneas de trasmisión eléctrica entre Piura y Chiclayo, lo que luego dio lugar a una rama especializada de empresas del grupo, y participó en la segunda fase del gran proyecto Chavimochic asociado nuevamente con el grupo brasileño Odebrecht. El grupo amplió sus inversiones inmobiliarias en Lima con edificaciones en Barranco, La Molina, Monterrico y Chorrillos, y la Torre San Gabriel frente al Club de Golf de San Isidro. En 1995 la rama petrolera del grupo dio un salto con la fundación de GyM Petrolera para manejar lotes de extracción y explotación en Talara en asociación con la multinacional española Repsol (Peru Top Publications, 1996, pp. 780-781).

Durante esta etapa de recuperación y desarrollo, el grupo se reorganizó y creó en 1996 el holding GyM, a través del cual se controló a las empresas del grupo y al mismo tiempo sirvió para «prestar servicios de asesoría estratégica, financiera, gerencial y comercial» (Grupo Graña y Montero, 2008, p. 71). Este gran salto fue frenado en seco con la crisis financiera externa de 1998. Por unos años no tuvieron grandes nuevos contratos de obras y se restringió el crédito:

Producto de la recesión de la economía peruana, específicamente durante el periodo 1999-2001, las ventas del Grupo se vieron seriamente afectadas, sobre todo aquellas relacionadas con la construcción. Además, la escasez de créditos locales a mediano y largo plazo afectó de forma negativa el calce de cash flow versus los vencimientos de la deuda financiera que se había asumido para costear las inversiones realizadas, fundamentalmente en el sector inmobiliario (Lira, 2012, p. 72).

El grupo tuvo que deshacerse de su brazo inmobiliario y reestructurar su deuda con bonos de organismos internacionales, situación que fue superada recién en 2003.

En general, los años noventa fueron decisivos para consolidar las relaciones del grupo al más alto nivel empresarial (nacional e internacional), político (con todos los gobiernos de turno), con consultoras (IPE) y con el poder mediático (grupo El Comercio). Luego vino el largo periodo de bonanza exportadora, que duraría diez años, solo interrumpido en 2009 con la crisis internacional. En este periodo el grupo inició otra etapa de crecimiento e internacionalización.

Grandes proyectos como la planta de gas de Camisea, la carretera Interoceánica (norte y sur, en asociación con Odebrecht), el Metro de Lima (Línea 2, en asociación con las brasileñas Odebrecht, Andrade Gutiérrez y Queiroz Galvao), la planta de licuefacción de gas de Melchorita, la planta de concentración de Fosfatos de Bayóvar, además de la concesión de carreteras en varios puntos del país, le dieron un flujo de caja rápido y permanente y permitieron al grupo continuar la senda del crecimiento. En 2007 el grupo retomó grandes proyectos de vivienda con edificios en El Agustino para la clase media emergente. En materia de hoteles, una de sus nuevas especialidades, el grupo Brescia le encargó en la construcción del gran Hotel Westin Libertador, el edificio más alto del país, interviniendo también en la construcción del campus de la UTEC, el proyecto universitario auspiciado por los grupos limeños establecidos para entrenar personal altamente calificado. Asimismo, GyM intervino en la construcción de centros comerciales, empezando por Larcomar, en Miraflores, que fue adquirido por el grupo, que comenzó a abrirse hacia el sector comercial.

En el nuevo siglo GyM realizó importantes inversiones en Chile a través de CAM Holding, empresa que también tenía presencia en Colombia, y GyM Chile, un holding que tenía empresas de construcción, montajes, minería e ingeniería. De ese modo, el grupo GyM se unió a otros grupos limeños como Romero y Brescia para extender la presencia peruana en Chile. Muchos de estos proyectos se acordaron durante el gobierno de García, con el cual GyM (y también el grupo El Comercio) mantuvo excelentes relaciones, siendo José Graña Miró Quesada muy cercano al presidente. Durante su gobierno, el grupo logró la privatización de importantes terrenos del Estado en Lima, entre los que destacan el antiguo aeropuerto municipal de Collique (donde murió el fundador del

grupo), y el cuartel San Martín de Miraflores, obtenido a precios por debajo del mercado y donde el grupo planeaba la construcción de complejos urbanos de vivienda, hoteles y centros comerciales. La privatización de estas tierras fue materia de escándalo, sobre todo Collique y el cuartel San Martín, porque primó el interés privado sobre el público. Estas ventas fueron investigadas por comisiones del Congreso, pero el grupo, gracias a sus conexiones con El Comercio, evitó que el tema entrara a la agenda nacional.

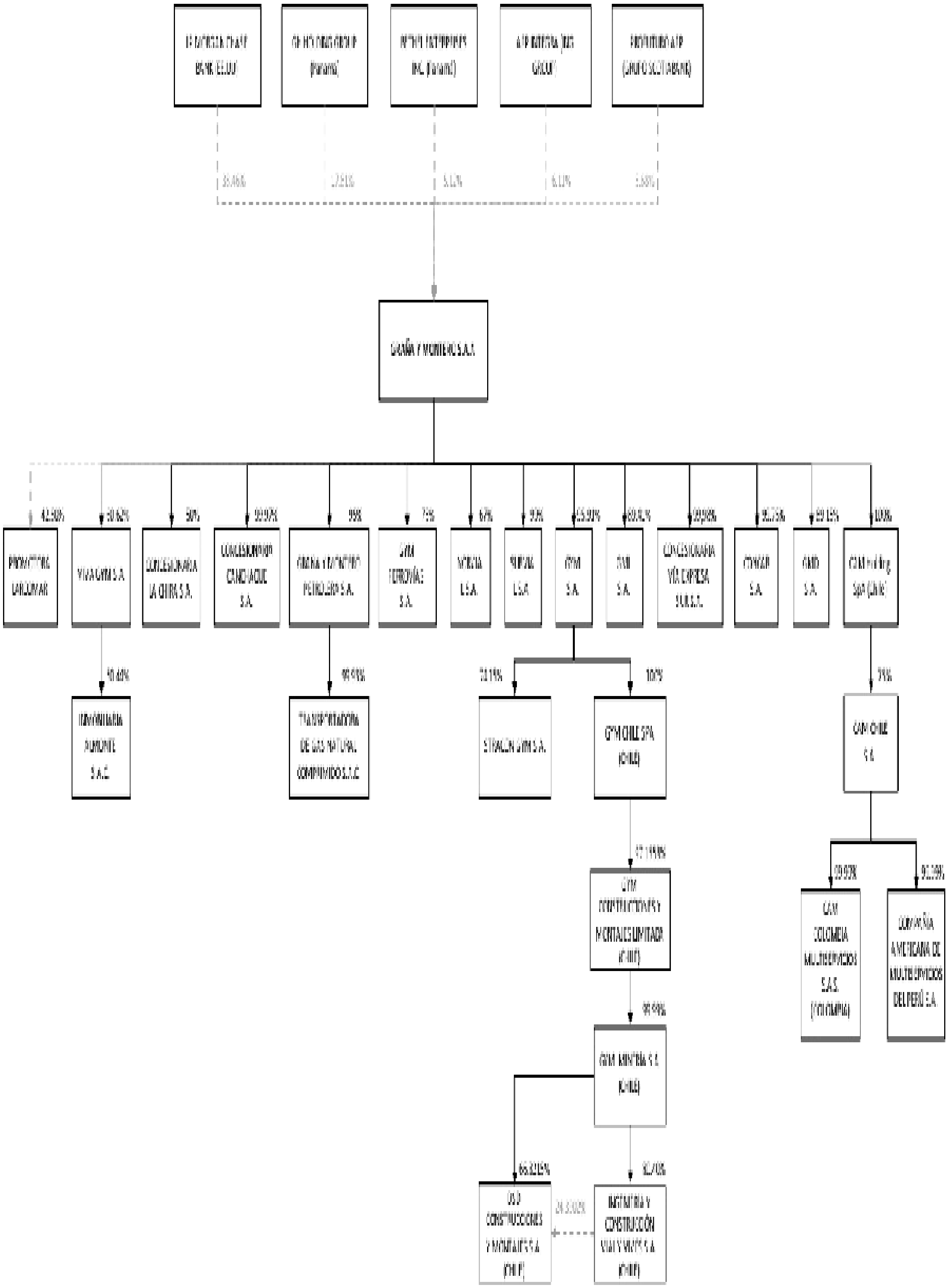
Durante el gobierno de Ollanta Humala, el grupo GyM, y José Graña en particular, comenzó a tener problemas por su relación con el grupo El Comercio, tanto por intervenir en problemas de sucesión como por la línea crítica que desarrolló este conglomerado contra ciertos personajes políticos, como la alcaldesa de Lima, Susana Villarán (elegida en 2011), y la primera dama Nadine Heredia, generalmente descrita como copresidenta y, por lo mismo, cuestionada por usurpación de funciones. Esto generó tensiones entre El Comercio y el gobierno, que llevaron a que José Graña transfiriera sus acciones a sus hijos para no aparecer involucrado en la línea editorial. En 2014, DuBois murió repentinamente y fue reemplazado por otro jefe no familiar. Esto mejoró las relaciones con el gobierno, al punto de que GyM pudo participar en un proyecto de extracción de petróleo en los lotes II y IV de Talara, desplazando a Petroperú (y causándole una pérdida potencial de ingresos de 350 millones de dólares)[91].

Este caso merece mención aparte pues empuja al grupo en dirección extractiva. Durante años GyM Petrolera se había limitado a los lotes I y V de Talara. Gracias a la política privatizadora de activos estatales del gobierno de Humala, avanzó considerablemente en este campo. En 2014 también dio otro paso adelante con la adquisición de Maple Energy, que le permitió adquirir dos lotes de hidrocarburos en Pucallpa (31B y 31E), una pequeña refinería y venta de etanol[92].

Al 2016, el grupo GyM mantenía su calidad de principal grupo constructor del país al mismo tiempo que había desarrollado una serie de empresas comerciales (Larcomar), concesionarias (La Chira, Canchaque, Norvial, Survial, Concesiones Vía Expresa Sur), petroleras y en el exterior, principalmente en Chile. GyM tenía inversiones en siete países. Además de Chile, se asoció con la empresa australiana Sedgman Limited para ejecutar un proyecto aurífero en la Guyana Británica. También se asoció con fondos de pensiones canadienses para construir infraestructura de mercados en Sudamérica (Peru Top Publications, 2014, p. 561).

El grupo seguía siendo dirigido por José Graña, pero el capital familiar y personal había dejado de ser predominante, tendencia que hemos visto también en los casos Benavides, Ferreyros y Romero con Credicorp. Su listado en la bolsa de valores de Nueva York desde 2013 acentuó más esta dispersión accionaria, pero le permitió obtener 413 millones de dólares para expandirse nacional e internacionalmente (Peru Top Publications, 2014, p. 560). El holding Graña y Montero S.A.A., convertido en cabeza del grupo para esa fecha, tenía una estructura accionaria con presencia predominante de inversionistas extranjeros e institucionales. Destacaban como principales accionistas JP Morgan Chase Bank de los Estados Unidos con 38,46%, y la constructora californiana Bethel Enterprises con 5,12%. Las AFP Integra (controlada por ING Group) y Profuturo (Scotiabank Group) tenían el 6,11% y el 5,68% de las acciones respectivamente. El grupo por tanto se había transnacionalizado en términos de la propiedad del capital, donde el capital extranjero y las AFP representaban el 55,37% de las acciones, pero manteniendo, gracias a la perfomance de José Graña y el continuo crecimiento del grupo, la dirección de este gran conglomerado constructor con tendencia a diversificarse hacia el petróleo, informática, comercio y seguridad.

Gráfico 15. Árbol empresarial del grupo GyM



Fuentes: Superintendencia del Mercado de Valores (http://www.smv.gob.pe); Bolsa de Valores de Lima (http://www.bvl.com.pe); Graña y Montero (https://www.granaymontero.com.pe). Elaboración propia.

El grupo GyM, dados sus orígenes sociales y al hecho de que participa en un rubro que exige relaciones al más alto nivel con alcaldías, gobiernos, embajadas y grandes empresas, y también porque a medida que crece y se diversifica se asocia con una gama de empresas multinacionales (destacando su asociación con Odebrecht de Brasil y el hecho de que Bechtel de California sea incluso accionista), tiene una gama amplísima de relaciones al más alto nivel. En ese sentido, se puede afirmar que es el grupo nacional mejor conectado, lo cual refuerza su valor de mercado y hace que José Graña se mantenga a la cabeza del grupo.

Al mismo tiempo, la asociación con el IPE, el think tank empresarial más influyente en políticas económicas desde su creación en 1994, y el hecho de que su cerebro y fundador, el economista Roberto Abusada, participe en el directorio de GyM y sea funcionario corporativo, lo potencia política y tecnocráticamente de manera considerable. Por último, dadas las múltiples conexiones familiares con el grupo El Comercio, y el hecho de que el grupo es accionista, tiene positiva y puede abrir o incluir en su página editorial a importantes formadores de opinión pública. Ese es, precisamente, el caso de Abusada, columnista regular de ese diario e invitado regular a los programas de televisión del grupo, caso de Canal N y América Televisión. Por todo ello, el grupo GyM tiene una gama de relaciones e influencias políticas similar o quizás mayor a grupos un tanto más poderosos y antiguos como Romero y Brescia.

El escándalo de soborno de Odebrecht, principal inversionista del proyecto Gaseoducto Sur Peruano, proyecto en el cual GyM invirtió, le causó serias complicaciones en 2017. Sin embargo, cuando estalló el escándalo, a pesar de las declaraciones de Jorge Barata, representante de Odebrecht en Lima, quien afirmó que su socio peruano pagó parte de la coima, no se pudo probar si GyM estuvo involucrada, aunque ha generado indagaciones de la Fiscalía. Gracias a sus conexiones políticas y al apoyo infatigable del grupo El Comercio, la empresa logró superar esta fase de descrédito. Al caer sus acciones en la bolsa de

valores de Nueva York y Lima en un 30% el 24 de febrero de 2017, y en 55% para mayo del mismo año, e iniciarse una serie de acciones judiciales en su contra, el grupo sufrió un duro revés. GyM comenzó a vender una serie de activos para recapitalizarse, incluyendo el cuartel San Martín, que se vendió al triple del valor de compra. El precio más importante, sin embargo, lo pagó José Graña Miró Quesada, que se vio obligado a renunciar en 2017 ante una Junta de Accionistas que iba a proponer su salida[93]. Esta renuncia, y la entrada de Augusto Baertl a la dirección del grupo, fue posible también debido a que la familia Graña había perdido el control mayoritario del grupo y que los inversionistas institucionales del exterior y el Perú (AFP) exigían un cambio en la dirección. Abusada, brazo derecho de José Graña Miró Quesada, estuvo entre quienes postularon al cargo, pero no recibió el número de votos necesario.

En materia de responsabilidad social empresarial, el grupo GyM realiza pocas actividades dado que, a diferencia de otros grupos, solo ocupa espacios de manera temporal mientras realiza las obras, por lo que no tiene stakeholders permanentes como comunidades o pueblos, excepto en el caso del petróleo. Al celebrar su 75 aniversario el grupo fundó la Asociación Civil Espacio Azul, que realiza distintas actividades sociales, moviéndose lentamente, al mismo ritmo que los grupos Brescia y Ferreyros, en esa dirección (Grupo Graña y Montero, 2008, p. 50). Por lo demás, el grupo es firmante del Pacto Mundial de la ONU, un compromiso de respeto a derechos sociales, laborales, de cuidado ambiental y de lucha contra la corrupción, asumido voluntariamente.

Uno de los sindicatos importantes de este grupo se formó recién en 2006 en GyM Petrolera. En 2008 comenzaron los reclamos sindicales por salarios y otras formas de compensación[94]. Poco tiempo después, en 2011, el sindicato organizó una huelga, reclamando que la empresa dejara de sancionar arbitrariamente a un dirigente del gremio[95]. GyM se suma a la lista de grupos antisindicales. En 2015 el sindicato denunció la falta de observancia de acuerdos, que llevó a realizar un paro de 24 horas, contando con el apoyo de la Fenupetrol, afiliada a la CGTP, la principal y más antigua central obrera del país. Justamente, la Fenupetrol criticó a la empresa por no cumplir con los compromisos del Pacto Mundial, que incluye un capítulo laboral importante.

Grupo Rodríguez-Pastor

96

El grupo Rodríguez-Pastor se encuentra entre los principales del país a pesar que ser uno de los más recientes, señal de su espectacular crecimiento. Nace y crece en coincidencia con el nuevo modelo económico inaugurado en 1990, aprovechando redes internacionales y nacionales, y las oportunidades que surgieron con la venta de títulos de la deuda externa peruana, la privatización de bancos estatales y las políticas económicas de libre mercado. El grupo, cuyo fundador e hijo contaban con experiencia financiera internacional, se inició en la banca, pero pronto se diversificó a un ritmo sorpresivo, invirtiendo organizadamente en nuevos nichos y creciendo gracias a ganancias espectaculares y deuda. Se trata de un grupo de origen limeño-norteamericano, uno de los más modernos y más entrelazados con el capital y la cultura corporativa global de negocios. En dos décadas y media ha alcanzado fama nacional e internacional, llegando a tener el cuarto banco del país, a ser el principal grupo comercial en rubro de centros comerciales, y a tener una importante presencia en el sector educación.

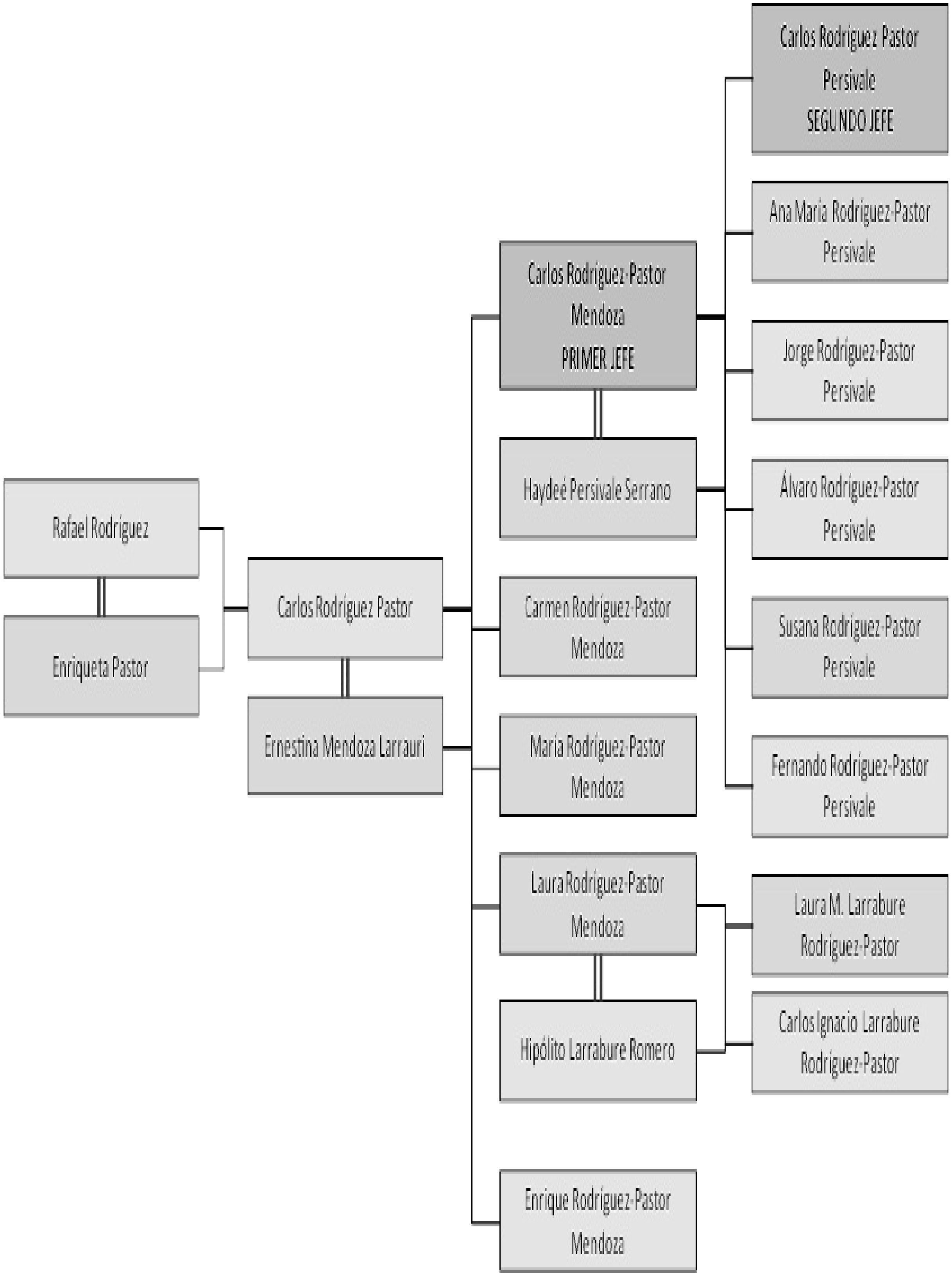
El grupo Rodríguez-Pastor empezó de manera casual, cuando el ex banquero del Wells Fargo y ex ministro del segundo gobierno de Belaunde, Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza formó una empresa en San Francisco, California, la consultora CRP, a mediados de los ochenta. En una ocasión, el Bank of America le encargó a CRP que vendiera su local de San Isidro en Lima, oportunidad que le permitió adquirirlo para entrar a la banca en sociedad con capitalistas nacionales y extranjeros. No le fue difícil reunirlos. Rodríguez-Pastor, abogado y banquero proveniente de una familia limeña, muy bien conectado social y políticamente, y con relaciones de negocios y políticas importantes en Estados Unidos —que se desarrollaron cuando fue primero banquero y luego ministro—, contaba con el capital social necesario para embarcarse en el proyecto.

Primero fundó el Banco Interandino y al poco tiempo lo vendió para comprar el banco estatal Interbank, justo al comienzo de la ola de privatizaciones realizada por Fujimori. A partir de esa compra se formó este gran grupo financiero-

comercial-educativo que se constituirá en un grupo importante bajo la conducción de su hijo, Carlos Rodríguez-Pastor Persivale, luego de la muerte súbita del padre en 1995. Bajo su dirección, aprovechando la bonanza exportadora de 2002-2012, el grupo se diversificó aceleradamente, entrando en actividades de baja competencia inicial como centros comerciales (tiendas, restaurantes, cines, farmacias, supermercados con cajeros automáticos y oficinas bancarias), educación con fines de lucro (colegios, institutos, universidades), hotelería y otros.

Los Rodríguez-Pastor son una familia de élite huancavelicana, aunque se asentaron en Lima desde principios del siglo XX. Bien conectado socialmente, con educación de alto nivel y prestigio académico y profesional, el abogado Carlos Rodríguez-Pastor, casado con Ernestina Mendoza, destacó durante la dictadura del general Manuel A. Odría (1948-1956), cuando, un periodo de elecciones amañadas y partidos de oposición proscritos, fue elegido senador por Huancavelica. Este personaje había estudiado derecho en la Universidad Nacional de San Marcos y destacaba como escritor, jurista y profesor universitario, especializado en derecho de seguros. Odría lo nombró ministro de Educación en 1955, ya al final de la dictadura, que colapsó en 1956. Luego fue docente en varias universidades (Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad de Lima) y desde 1967 hasta 1994, casi por tres décadas, presidió el Instituto Peruano de Derecho de Seguros[97].

Gráfico 16. Árbol genealógico del grupo Rodríguez-Pastor


Rafael Rodríguez
Enriqueta Pastor
Carlos Rodríguez Pastor
Ernestina Mendoza Larrauri
Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza PRIMER JEFE
Haydeé Persivale Serrano
Carmen Rodríguez-Pastor Mendoza
María Rodríguez-Pastor Mendoza
Laura Rodríguez-Pastor Mendoza
Hipólito Larrabure Romero
Enrique Rodríguez-Pastor Mendoza
Carlos Rodríguez Pastor Persivale SEGUNDO JEFE
Ana María Rodríguez-Pastor Persivale
Jorge Rodríguez-Pastor Persivale
Álvaro Rodríguez-Pastor Persivale
Susana Rodríguez-Pastor Persivale
Fernando Rodríguez-Pastor Persivale
Laura M. Larrabure Rodríguez-Pastor
Carlos Ignacio Larrabure Rodríguez-Pastor

Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza, como su padre, estudió derecho y se graduó de abogado. Ingresó tempranamente al Banco Central de Reserva del Perú, entidad donde llegó a ser gerente general, cargo destacado que compartía con la enseñanza de cursos de economía monetaria y bancaria. El golpe de Estado de 1968 lo sorprendió y fue obligado a exiliarse en los Estados Unidos, junto con otro economista peruano prominente con el cual se relacionarían políticamente, Pedro Pablo Kuczynski. Vivió en ese país muchos años, y ahí, gracias a su experiencia bancaria en el Perú, pudo convertirse en funcionario del Wells Fargo Bank (San Francisco, California), entidad en la que fue forjando una carrera como banquero y donde llegó a dirigir la división latinoamericana en los años setenta. El Wells Fargo Bank, aprovechando el exceso de liquidez mundial luego de la crisis del petróleo de 1973, canalizó numerosos préstamos a países latinoamericanos, actividad donde Rodríguez-Pastor destacó, contribuyendo de ese modo a consolidarse como importante figura bancaria por la rentabilidad que le significó al banco tan alta colocación de créditos y el respectivo cobro de comisiones por colocación.

La política peruana lo trajo de vuelta al país. En 1983, luego de que estalló la crisis de la deuda externa, fue convocado por Belaunde, en su segundo gobierno, como ministro de Economía y Finanzas. Sus habilidades como banquero privado le sirvieron para intentar negociar acuerdos con los acreedores. No estuvo, sin embargo, mucho tiempo en el cargo, pues debió renunciar antes del año debido al rechazo de amplios sectores de la población, incluyendo importantes sectores empresariales, a la política del MEF de hacer del Perú un «buen pagador»[98].

En ese momento volvió a California, donde siguiendo las nuevas tendencias institucionales del capitalismo moderno fundó una consultoría que llevaba sus iniciales. La consultora CRP tuvo como principales clientes a banqueros e inversionistas norteamericanos con interés en las economías latinoamericanas que entraban —cada una a su ritmo— a procesos de privatización y renegociación de deudas. El Perú lo hizo en 1992, bajo la dirección de Carlos Boloña, en momentos que Rodríguez-Pastor Mendoza formó una alianza de inversionistas para entrar al negocio bancario en el Perú.

Ese fue el momento en que Rodríguez-Pastor Mendoza pasó de ser gerente-consultor financiero[99] a banquero, caso excepcional en tanto en el negocio financiero es muy difícil «empezar de abajo». El Bank of America tenía en ese

momento un edificio en la cuadra 1 de Augusto Tamayo, en el centro financiero de San Isidro. Le ofrecieron venderlo, exigiendo poco debido a que a fines de 1990 la economía peruana estaba en plena crisis y deseaban una venta rápida. Rodríguez-Pastor convocó a varios inversionistas para comprar el local e iniciarse en el negocio bancario, fundando en 1990 el Banco Interandino. Esta entrada al mercado empezó justo en el momento en que cambió el modelo económico y se desatara la bancarización a medida que se estabilizaba la economía y la política.

1990 representó un punto de quiebre debido a que el país se alejó del populismo y se integró al mercado mundial siguiendo una lógica de capitalismo irrestricto, ideal para que prosperaran los planes de nuevos empresarios. Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza apoyó en 1990 la aceleración del cambio de modelo apenas fue elegido Fujimori. Siendo presidente electo, Fujimori aceptó rápidamente ser orientado por Hernando de Soto, quien terminó llamando a Rodríguez-Pastor para que cooperara con el cambio de rumbo hacia la ortodoxia. De acuerdo a Carlos Boloña, quien sería eventualmente convocado al MEF como el principal arquitecto del «cambio de rumbo», esta influencia neoliberal operó de la siguiente manera:

De Soto tuvo el tino de persuadir al ingeniero Fujimori de hacer un viaje a los Estados Unidos […] para entrevistarse con los representantes de los organismos internacionales y mejorar su imagen […] Le sugirió también […] que se rodeara de técnicos y asesores de peso […] Se barajaron varios nombres, hasta que finalmente se llegó a la conclusión de que Carlos Rodríguez-Pastor era la persona ideal [...]. De Soto convenció a Rodríguez-Pastor de enviarle al presidente Fujimori un fax con las recomendaciones de lo que debería hacer el nuevo gobierno en materia económica, y segundo […] de acompañarlo y ayudarlo a formar un equipo de técnicos para el viaje a Estados Unidos (Boloña, 1993, pp. 21-22).

De ese modo, el fundador del futuro grupo tuvo un rol protagónico inicial en la crisis y el consiguiente cambio de rumbo de la economía peruana, caracterizada por una aplicación drástica e intensa de las recomendaciones del Consenso de Washington en un momento en el cual se establecieron estrechas relaciones con

inversionistas y organismos internacionales. Parte de estas reformas fueron privatizaciones y medidas novedosas como la creación de las AFP, inspiradas en el modelo chileno, y la educación con fines de lucro y sin mayor regulación estatal, inspirada por el Banco Mundial, entidad que durante años monitoreó la reforma educativa neoliberal. Esta última actividad daría oportunidades de diversificación al naciente grupo.

La alianza de accionistas que formó Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza a comienzos de 1990 reflejaba nítidamente su mundo de relaciones, donde destacaban varios inversionistas peruanos y norteamericanos interesados en hacer negocios financieros en un país que se reinsertaba en la órbita internacional. El Banco Interandino nació con accionariado amplio de inversionistas y empresas de varios países, con Rodríguez-Pastor como presidente ejecutivo. Los accionistas peruanos y extranjeros se organizaron protegidos de miradas curiosas por el anonimato que brindan los holding companies ubicadas en el exterior. En el nuevo banco participaron inversionistas como Corporación Revson (35,4%), Negocios Institucionales Andinos Neinan (21%) y Pacific Industrial Bank (14%), todos ubicados en paraísos tributarios (Panamá, Gran Caimán)[100]. En 1995 estas tres compañías off shore representaban el 70% del capital del banco, siguiéndoles en importancia un grupo de accionistas individuales entre los cuales destacaba Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza con 7,25% y el minero peruano Luis Rodríguez Mariátegui (Minera Austria Duvaz). En el directorio de 1994 se encontraban otros mineros como Jesús Arias Dávila (grupo SIMSA), Ernesto Baertl Montori (Minera Milpo), así como el ex ministro Carlos Boloña, que se integró luego de salir de presidir el MEF (Peru Top Publications, 1995, p. 526).

Este banco, que tenía una sola oficina en San Isidro y 157 empleados, fue puesto a la venta en 1994, y estuvo interesado en la compra el Banco Santander de España. En ese momento, Carlos Rodríguez-Pastor Persivale, hijo de Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza, un economista educado en Estados Unidos, trabajaba en una sucursal neoyorkina de fondos de cobertura del Banco Santander llamada Inversiones Nuevo Mundo. Sobre las redes de relaciones de este grupo cabe comentar lo siguiente. En 1993, Rodríguez-Pastor dirigía el International Financial Holding (IFH), un nuevo holding formado en sociedad con Nicholas Brady, antiguo asesor del gobierno de Ronald Reagan en materia de renegociación de la deuda externa, quien elaboró en 1989 el «Plan Brady», incluyendo la emisión de bonos de la deuda que se vendieron en el mercado. Rodríguez-Pastor y Brady no encontraron contradicción en recomendar la

creación de un mercado de títulos de deuda peruanos para después comprarlos y usarlos en privatizaciones. Cabe señalar que fue el propio Boloña quien organizaría la recompra de papeles de la deuda externa peruana una vez que se vendieron los bonos. A juzgar por las operaciones de Brady y Rodríguez-Pastor, ambos se dedicaron a comprar valores de la deuda peruana y latinoamericana a precios bajos para venderlos luego a precios altos, y en algunos casos usarlos para comprar empresas privatizadas, todas operaciones de muy alta rentabilidad si actuaban rápido y si los compradores conocían bien cómo funcionaba ese mercado.

Mencionamos estas redes debido a que los títulos de deuda peruana serían utilizados en la compra de Interbank, operación que se cerró poco antes de la sorpresiva muerte de Rodríguez-Pastor Mendoza. La revista Caretas hace un recuento de estas operaciones:

El año pasado el International Financial Holding Inc. que encabezaba CRP y al que estaba asociado el ex asesor financiero de Ronald Reagan, Nicholas F. Brady, adquirió en subasta pública Interbank y mostró interés en la adquisición del Banco Continental. Pasada la natural conmoción que ocasionó su muerte en medios financieros, una de las primeras interrogantes que surgió en el ambiente de fue la concerniente al destino de sus inversiones en el país, incluyendo títulos de la deuda peruana. Brady apostó a la compra de Interbank con fondos institucionales del Darby Overseas porque confiaba en la persona de Rodríguez-Pastor. Su desaparición, según los analistas, abre la posibilidad de que este banco sea ofrecido en venta en el exterior[101].

El Interbank fue vendido al mejor postor (International Financial Holding de Gran Caimán y su filial Internacional Financial Holding de Perú) por la modesta suma de US$51 millones, pagados en parte con bonos de deuda. Los trabajadores del banco se quedaron con el 4,8% de las acciones. A diferencia del Banco Interandino, que no podía de arranque ser un gran banco, el Interbank contaba con 141 oficinas en todo el país y tenía 1772 empleados al momento de la privatización. Además del banco, la compra incluyó dos filiales: Financiera Peruana e Internacional de Inmuebles y Empresas de Servicios.

Una vez adquirido el banco, Rodríguez-Pastor Persivale dejó su cargo en la banca internacional y pasó a trabajar con su padre. La privatización del Interbank (fundado en 1897 y estatizado durante el gobierno de Velasco) daría lugar a la formación de una nueva alianza de inversionistas nacionales y extranjeros. Quedaron como accionistas algunos de los viejos socios del Banco Interandino y entraron otros como Erasmo Wong Lu, que pertenecía a uno de los grupos emergentes de origen asiático. Rodríguez-Pastor y sus socios habían adquirido un activo de primera a precio de ocasión, oportunidad que se presentó gracias al rol, a la información y a las redes del fundador del grupo.

A la muerte súbita de Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza en 1995, su hijo mayor asumió el mando de Interbank, indicando que contaba, si no con una mayoría de acciones, con la bendición de otros principales accionistas. El sucesor se limitó a dar una entrevista en los periódicos. Informó que el banco no sería vendido y explicó que el Perú no le era desconocido: «yo no soy un gringo que recién viene al Perú, conozco su realidad»[102]. El banco no fue subastado y pronto el nuevo jefe tomaría las riendas. Luego de que asumió la jefatura y se consolidó, tomó importantes decisiones, incluyendo el desplazamiento en el 2007 de Ismael Benavides Ferreyros, banquero y empresario agroindustrial del sur, emparentado con el grupo Benavides, quien se desempeñaba como gerente general y CEO. Al mismo tiempo, el joven jefe proyectó al banco como grupo financiero y diversificó las inversiones hacia negocios nuevos en los cuales no enfrentaba la competencia de los grupos limeños establecidos. Buscaron primero entrar al rubro de los centros comerciales y luego, previa evaluación de la rentabilidad de mediano plazo que devenía de una alta demanda insatisfecha de educación moderna tipo norteamericano, y gracias a exoneraciones de impuestos (exoneración casi total de impuesto a la renta y de las compras cuando se equiparan), invirtieron en el sector educación. En estos dos nichos el pujante grupo se instaló con fuerza.

En efecto, si querían conglomerarse tenía que hacerlo en nuevas líneas de negocios. El grupo, en parte por ser bancario, y por lo tanto fuente de información de diversos proyectos de inversión de sus mejores clientes (hecho que proyectó al poder financiero hacia el resto de la economía), sabía que surgían oportunidades con el rápido crecimiento de la economía peruana y la integración de las masas de consumidores a una lógica de mercado moderna, novedosa y muy necesitada de crédito, dispuesta por lo tanto a pagar altas tasas de interés.

Esas masas de consumidores, la «nueva clase media», armada con tarjetas de crédito y que se comenzó a formar durante el fujimorismo, quería consumir, educarse en colegios privados, ir al cine, comer en un restaurante de logos extranjeros. Ese era el nicho no copado todavía por los otros grupos peruanos, siempre enfocados en la clase media alta y la clase alta. Rodríguez-Pastor no era el único que detectó estas oportunidades. Grupos chilenos que llegaron al Perú invirtiendo en tiendas de departamentos (Saga Falabella y Ripley) ya los estaban desarrollando y había espacio para más. La banca era clave pues conectaba con todos ellos al emitir agresivamente tarjetas de crédito, y también los centros comerciales, que incluían todo tipo de tiendas de departamento, las propias del grupo Interbank y las de su competencia, integraban múltiples actividades en un circuito de consumo manejado por unos cuantos grandes operadores. La idea era convertir a los centros comerciales, casi inexistentes en los años noventa, en las nuevas catedrales de consumo. Esta modernización espacial y financiera del consumo empezó en Lima y luego en las ciudades intermedias del país, también sedientas de crédito y consumo estimulado por la estabilización económica del país y la propaganda para satisfacer deseos antes que necesidades, propia de esta era de capitalismo consumista global.

Un ejecutivo que trabajó con el segundo jefe subrayó en una declaración que la diferencia del nuevo grupo era su modernidad y agresividad. Tenía un estilo de negocios más norteamericano que peruano, y Carlos Rodríguez-Pastor Persivale tenía la ventaja que conocer bien ambas culturas de negocios y, como su padre, mantener relaciones en ambos continentes. Pronto el joven jefe comenzó a contratar peruanos jóvenes educados en las mejores escuelas de MBA del mundo para integrarlos a la moderna cultura empresarial del grupo. Algunos de ellos se dedicaron a pensar en negocios nuevos de alta rentabilidad para, una vez encontrada una oportunidad, aprovecharla agresivamente. Según sus propias palabras, expresadas en la conferencia de ejecutivos CADE 2014, a la que asistió cuando la revista Forbes lo identificaba como un joven millonario peruano, reveló su modo de pensar: «Nuestra filosofía es: conquista una montaña y ve a la siguiente»[103]. Su primera montaña fue las finanzas, luego entró al comercio moderno y finalmente a la educación.

Bajo la dirección del segundo jefe el Interbank entraría en una etapa de reorganización, crecimiento y diversificación rápida, para consolidarse en el nicho financiero y competir con el BCP, el Continental, el Scotiabank y luego crecer en nuevas direcciones. Los tiempos eran propicios. En 1995 el Interbank comenzó a aumentar la oferta de servicios financieros con la compra de

Interinvest, una compañía dedicada a la banca de inversión. Otros cambios seguirían en esos años formativos en los cuales la proyección que imprimió el nuevo jefe era de consolidación en el nicho financiero y expansión hacia nuevos nichos, así no tuvieran que ver inicialmente con el núcleo original de negocios.

En 1998 crearon el holding IFH Peru Ltd., ubicándolo en las Bahamas, pero centralizando todas las operaciones del naciente grupo financiero en Lima. Ese mismo año compraron Interseguro para entrar al rubro seguros y luego Urbi, empresa dedicada al mercado inmobiliario. Asimismo, crearon la subsidiaria Nexus Group para comprar la cadena Cineplanet. Finalmente, se consolidaron como banca al adquirir las instalaciones del Banco Latino, que había quebrado en la crisis financiera de 1998, crisis que, dada su solidez financiera, no afectó a Interbank sino más bien le abrió la oportunidad de tener una mayor red de oficinas.

En 2007, una vez consolidado como cuarto banco del país, el Interbank fue uno de los primeros en hacer negocios en China a través de un convenio con el Bank of China. Su internacionalización como banco siguió con la apertura de una sucursal en Brasil. De ese modo, Interbank se expandió organizadamente hacia el exterior, priorizando grandes mercados donde los otros grupos peruanos, más enfocados en países vecinos, no tenían presencia. En 2001, al comienzo del nuevo siglo, el naciente imperio inauguró la Torre Interbank, una nueva y moderna sede corporativa en Lima, de arquitectura audaz, ubicada en el centro financiero de San Isidro, a poca distancia de lo que fuera el primer banco fundado por su padre y sus socios.

La diversificación hacia nuevos nichos comerciales empezó en 2003, cuando el grupo compró la cadena de supermercados Santa Isabel y Plaza Vea, y entró luego a los negocios de centros comerciales, usando ambos espacios para colocar cajeros automáticos y atraer a las nuevas masas de consumidores, compuestas principalmente por las generaciones nacidas en los años noventa y los «millenials», ávida de ofertas masivas de nuevos productos así los precios fueran altos y pagaran tasas de interés altas. Empezaba la bonanza exportadora, el grupo podía expandirse en base a deudas, y pagar no era un problema. Esta sería la lógica que los consumidores también comenzarían a usar, hasta que la realidad les muestre sus límites.

A comienzos de siglo, Interbank experimentó con la instalación de cajeros automáticos y mini agencias bancarias en supermercados gracias a un convenio

con el grupo Wong, cuyo jefe era el miembro del directorio de Interbank Erasmo Wong. En ese momento se presentó la oportunidad de entrar con fuerza al negocio del retail, cuando el grupo holandés Ahold, propietario de las cadenas de supermercados Plaza Vea y Santa Isabel, decidió vender sus activos. Al principio Rodríguez-Pastor Persivale ofreció a los Wong hacer juntos el negocio con acciones compartidas, pero el viejo líder, que prefería el control total, desistió del arreglo. Al grupo no le quedó más remedio que ir solo y arriesgar en una gran operación de compra. Cerrada la transacción gracias al palanqueo financiero, en 2003 crearon la empresa Supermercados Peruanos para su manejo y futura expansión en el retail[104]. Mientras tanto, las cadenas de cine ya estaban operando y comenzaba la construcción de grandes centros comerciales Real Plaza en Lima y provincias. En paralelo, el grupo compró la marca Oechsle, antigua tienda de departamentos de Lima que desapareció del mercado en la crisis de los años ochenta.

Cada vez que el grupo inauguraba un centro comercial, ampliaban los locales de Interbank, instalaban cajeros automáticos por todas partes, y abrían más tiendas, cines y restaurantes del grupo, que de ese modo capturaba ganancias de múltiples fuentes de una amplia masa de consumidores. Era como una telaraña para atrapar al consumidor, atrayéndolo hacia una red montada en torno a un atrayente centro comercial moderno. El especialista de negocios de la Universidad de Piura Fernando Barrenzuela evalúa esta estrategia total de la siguiente manera:

El negocio no es vender ropa u otro producto, es otorgar créditos para que la gente compre en esas tiendas. Interbank es el único operador (peruano) que tiene una oferta potente en los tres niveles del retail: financiamiento a través de Interbank; operador de un centro comercial a través de Real Plaza y tiendas ancla (Cineplanet, Plaza Vea y Vivanda, Oechsle)… al estar tan integrado elimina su dependencia de otros operadores o retailers[105].

De ese modo el consumidor cae rendido en la telaraña, feliz de consumir, aunque esté atrapado con tanta oferta y tentación de consumo múltiple y una creciente acumulación de deudas.

Gracias a este modelo de negocios, Supermercados Peruanos creció a un ritmo de 30% entre 2007 y 2010, con ventas que sobrepasaban los 700 millones de dólares anuales, generados en 58 tiendas y centros comerciales. Para lograr tan alta tasa de crecimiento el grupo se endeudó mediante la emisión de bonos, e invirtió el 100% de sus utilidades. Luego de desarrollar sus nuevas ramas, en junio de 2007 el grupo se organizó como corporación al crearse Intercorp, y comenzó de inmediato a «levantar capital» con ofertas de acciones que le permitieron contar con 310 millones de dólares (Interbank, 2013, p. 26).

En 2011 la revista Bloomberg Markets entrevistó a Rodríguez-Pastor, presentándolo como uno de los grandes empresarios menos conocidos de América Latina, parte de un misterioso grupo de «ocho multimillonarios ocultos del mundo». En la rara entrevista, CRP afirmaba que «nuestro segmento preferido es la clase media emergente […] nuestra gran apuesta es que ella va a despegar». Bloomberg Markets informaba que Interbank había logrado posicionarse como la cuarta firma de servicios financieros del país (debajo de Credicorp, BBVA y Scotiabank), contando con más de 8000 millones de dólares en activos. El asombro no solo era de la firma neoyorkina sino del propio presidente de la República, Alan García, con quien Rodríguez-Pastor mantenía una estrecha relación. El presidente, entrevistado por Bloomberg Markets, sostuvo que el nuevo grupo «entendió que nuestro crecimiento económico requería ofertas modernizadas […] él construyó centros comerciales en las zonas del país donde no habían existido antes»[106]. Esta expansión fue producto de su liderazgo y la nueva generación de ejecutivos reclutada por el jefe: «Rodríguez-Pastor, quien vive entre Lima y un apartamento en Manhattan, se ha rodeado de ejecutivos de Ivy Leagues, entrenados en Perú». Había empezado su reconocimiento.

Otra área nueva de inversiones identificada por estos jóvenes y dedicados ejecutivos para reconocer posibles nichos fue la educación privada con fines de lucro. Esta actividad, autorizada y liberada de todo tipo de impuestos por el ministro Boloña durante su gestión, que era en ese momento dueño de la academia de ingreso universitario San Ignacio de Loyola (un caso de conflicto de intereses) resultó ser altamente rentable. Aprovechando la ocasión, y a pesar de no estar relacionada con la banca y el retail, el grupo Rodríguez-Pastor entró agresivamente a este nuevo campo de acumulación inaugurando una cadena de colegios, comprando universidades y un instituto de entrenamiento empresarial.

Las inversiones en educación privada con fines de lucro comenzaron en 2011

con los Innova Schools, que han terminado formando la primera red nacional de colegios, con 25 sedes en Lima y ocho en provincias (Piura, Chiclayo, Huaura, Chincha, Ica, Arequipa y Tacna). Los colegios se caracterizan por ofrecer una enseñanza norteamericanizada, con énfasis en aulas modernas, tecnología educativa e idioma inglés. Cabe anotar que, por la misma lógica de lucro que los guía, tiene el problema de una alta rotación de personal docente, debido a los modestos salarios. En materia de educación superior el grupo ha crecido por compras, adquiriendo primero las dos sedes de la Universidad Tecnológica del Peru (UTP) en 2012, con locales en Lima y Chiclayo, y luego comprando en 2012 a IPAE su Escuela de Negocios de Lima, la entidad organizadora de la Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE). El grupo también cuenta con su Universidad Corporativa, donde entrena al personal de las numerosas ramas en las que se divide el grupo.

En materia inmobiliaria el grupo también entró con mayor fuerza al negocio de construcciones urbanas durante el periodo de bonanza exportadora 2002-2012. Aquí también desarrolló nuevos conceptos, creando polos urbanos en la costa sur de Lima. Para tal efecto compraron Inmobiliaria Milenia en 2010 al grupo chileno Cencosud, añadiendo en la misma operación cuatro grandes tiendas Metro en Lima, para planear la construcción de un complejo con tres torres de oficinas, un hotel de lujo, 300 residencias y el infaltable centro comercial[107].

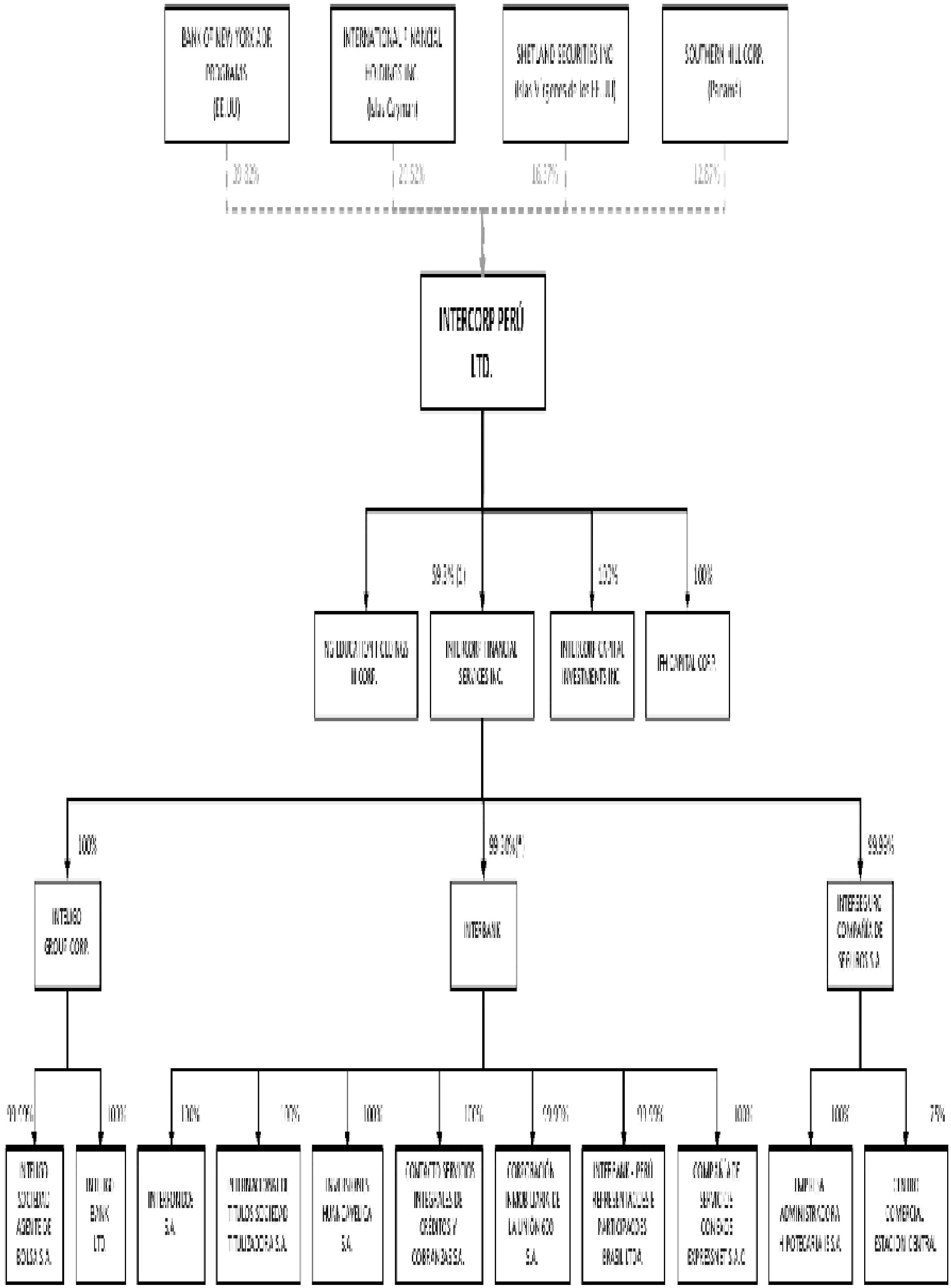
La incesante expansión del grupo continuó en 2011 al adquirir por 350 millones de dólares la cadena Inkafarma al grupo judío peruano Chlimper Ackerman, que contaba con cuatrocientas farmacias en todo el país. Asimismo, gracias a sus ganancias y el crédito barato global que caracterizó al periodo 2009-2012, compró la cadena peruana Bembos con sus 38 locales por treinta millones de dólares, e inauguró la cadena de pollerías Don Belisario, avanzando de ese modo su proceso de integración vertical, eslabonándose hacia adelante.

En la actualidad, el grupo Intercorp, el nuevo holding que controla todas las empresas, se divide en decenas de unidades organizadas en torno a varias ramas, evidenciando un crecimiento agresivo y ambicioso. La empresa madre es Intercorp, propiedad de cuatro inversionistas institucionales entre los que destacan Bank of New York ADR Program (con 39,92% al 2014, indicando la compra agresiva de acciones del grupo), seguido del IFH (el holding fundador, con 29,52%, Gran Caimán), Shetland Securities (16,37%, offshore de las Islas Vírgenes) y Southern Hill Corporation (12,87%, offshore de Panamá). Si bien se desconoce el total de acciones de la familia Rodríguez-Pastor (del jefe actual y

de sus hermanos, herederos de su padre, el primer jefe) es posible especular que dado su espectacular crecimiento debe haber recurrido a emisión de acciones (ADR) que han sido adquiridas por el Bank of New York, convertido en el principal accionista con casi 40% del capital al 2014. Todo ello indica la modernidad financiera del grupo y su preferencia por operar con holding companies ubicadas en paraísos tributarios, aunque no es posible afirmar si se trata de un grupo peruano o de un grupo manejado por peruanos en fuerte asociación con inversionistas internacionales.

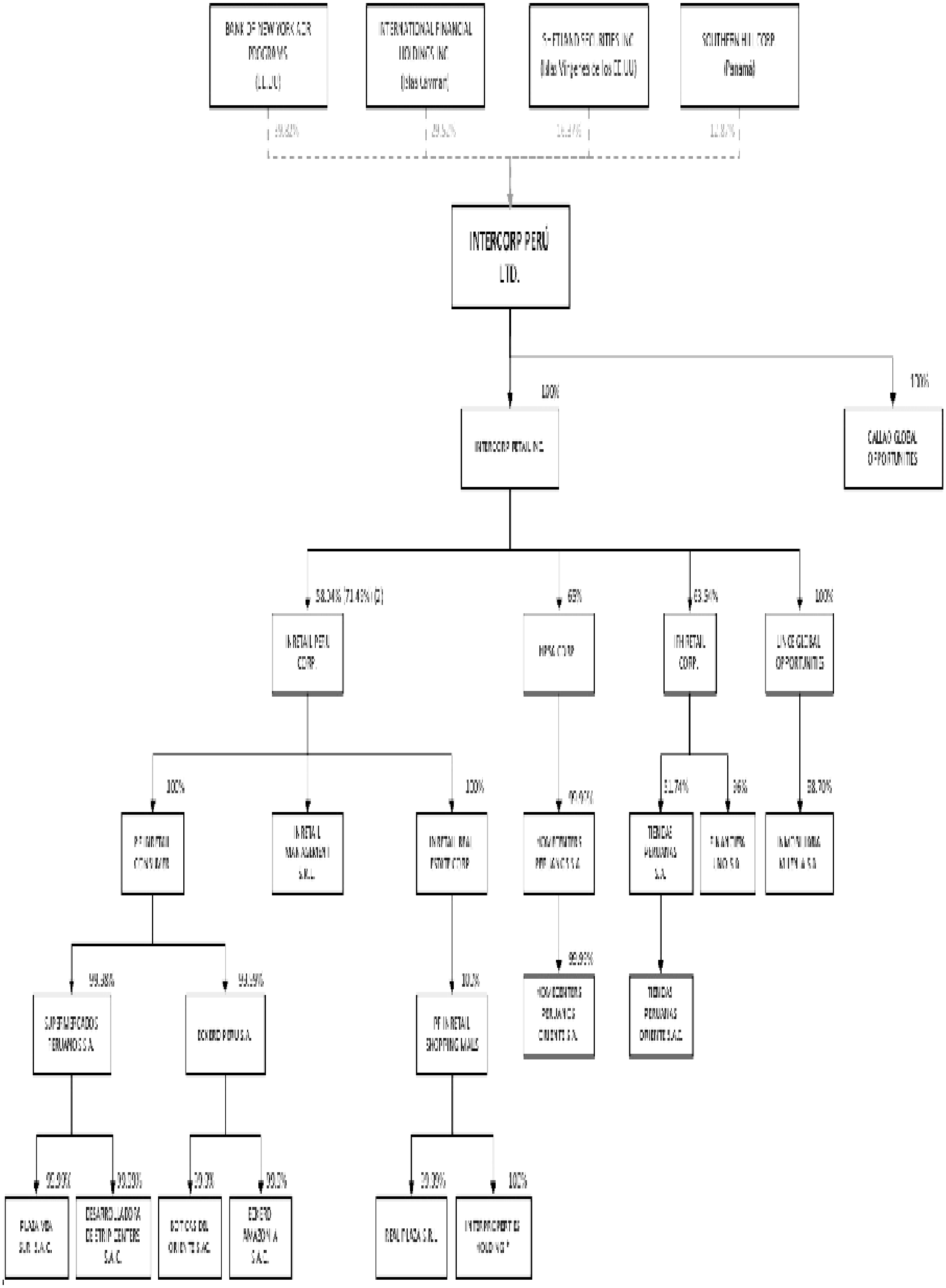
Una mirada al brazo financiero de Intercorp indica que ofrece múltiples servicios financieros (banca, finanzas, seguros, bolsa), ocupando el cuarto lugar en la lista de grandes conglomerados bancarios, pero que a diferencia de los brazos financieros de los Romero (Credicorp) y los Brescia (BBVA), no cuenta con presencia en el sistema privado de pensiones, negocio para el cual el grupo entró tarde. El grado de internacionalización del brazo financiero es limitado, habiéndose concentrado en consolidarse en el mercado peruano y luego proyectándose solo hacia grandes mercados mundiales: Brasil (Sao Paulo) y China (Shangai, Hong Kong), además de tener una rama del Interbank en Panamá, hecho que lo distingue de otros grupos peruanos, que se concentran en mercados menores de países vecinos.

Gráfico 17a. Árboles de empresas del grupo Rodríguez-Pastor



BANK OF NEW YORK ADR PROGRAMS
(EE.UU)
INTERNATIONAL FINANCIAL HOLDINGS INC.
(Islas Cayman)
SHETLAND SECURITIES INC
SOUTHERN HILL CORP.
INTERCORP PERÚ LTD.
INTERCORP FINANCIAL SERVICES INC.
INTERCORP CAPITAL INVESTMENTS INC.
100%
IFH CAPITAL CORP.
100%
INTERBANK
99.99%
INTERSEGURO COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.
100%
INTERFONDOS S.A.
CONTACTO SERVICIOS INTEGRALES DE CRÉDITOS Y COBRANZAS S.A.
CORPORACIÓN INMOBILIARIA DE LA UNIÓN 600 S.A.
PARTICIPACOES BRASIL LTDA.
EXPRESSNET S.A.C.
ADMINISTRADORA
ESTACIÓN CENTRAL

Gráfico 17b. Árboles de empresas del grupo Rodríguez-Pastor



BANK OF NEW YORK ADR PROGRAMS
INTERNATIONAL FINANCIAL HOLDINGS INC
(Islas Caymán)
(Islas Vírgenes de los EE.UU)
SOUTHERN HILL CORP
(Panamá)
INTERCORP PERÚ LTD.
100%
100%
INTERCORP RETAIL INC.
CALLAO GLOBAL OPPORTUNITIES
65%
100%
IN RETAIL PERU CORP.
LINCE GLOBAL OPPORTUNITIES
100%
100%
96%
TIENDAS PERUANAS S.A.
TIENDAS PERUANAS ORIENTE S.A.C.
SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.
PLAZA VEA SUR S.A.C.
DESARROLLADORA DE STRIP CENTERS S.A.C.
BOTICAS DEL ORIENTE S.A.C.
PR IN RETAIL SHOPPING MALLS

Gráfico 17c. Árboles de empresas del grupo Rodríguez-Pastor



BANK OF NEW YORK ADR PROGRAMS (EE.UU)
INTERNATIONAL FINANCIAL HOLDINGS INC. (Islas Cayman)
SHETLAND SECURITIES INC (Islas Vírgenes de los EE.UU)
SOUTHERN HILL CORP. (Panamá)
INTERCORP PERÚ LTD.
NG EDUCATION HOLDINGS
URBI PROYECTOS S.A.
URBI PROPIEDADES S.A.
CLUB DE SOCIOS S.A.
INTERCORP PERÚ TRADING COMPANY LIMITED
INTERCORP RE INC.
INVERSIONES RÍO NUEVO S.A.C.
INTERCORP INVESTMENTS PERÚ INC.
HOMEPETO
NG EDUCATION HOLDINGS II CORP.
SAN MIGUEL GLOBAL OPPORTUNITIES S.A.C.
INTERCORP MANAGEMENT
PUENTE DE SAN MIGUEL ARCÁNGEL
LA PUNTA GLOBAL OPPORTUNITIES CORP.
NG EDUCATION S.A.C.
COLEGIOS PERUANOS S.A.C.
ALAMEDA COLONIAL S.A.
DOMUS HOGARES DEL NORTE S.A.
URBI SOLUTIONS S.A.C.
INTERCORP PERÚ TRADING (SHANGAI) COMPANY LIMITED
INTELIGO REAL ESTATE CORP.
HORIZONTE GLOBAL OPPORTUNITIES CORP.
SERVICIOS EDUCATIVOS PERÚ S.A.C.
CENTRO CÍVICO
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERÚ S.A.C.
PROMOTORA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE CHICLAYO S.A.C.
INTELIGO REAL ESTATE PERU S.A.C.
HORIZONTE GLOBAL OPPORTUNITIES CORP.
SERVICIO EDUCATIVO EMPRESARIAL S.A.C.

Notas:

* Porcentaje del capital en circulación

(1) Intercorp Perú Ltd. mantiene el 57,05% sobre el capital social emitido de IFS, equivalente al 59,1% sobre el capital en circulación. Por otro lado, la participación conjunta de Intercorp Perú Ltd. y sus subsidiarias en IFS corresponde al 77,76% del capital emitido, equivalente al 76,96% sobre el capital en circulación a dicha fecha.

(2) El porcentaje de 71,33% es el que poseen en total todas las empresas del Grupo Intercorp en InRetail Perú Corp.

Fuentes: Superintendencia del Mercado de Valores (http://www.smv.gob.pe); Bolsa de Valores de Lima (http://www.bvl.com.pe); Memoria Anual 2014 y Estados financieros separados al 31 de diciembre de 2014 y de 2013 junto con el dictamen de los auditores independientes de Intercorp Perú Ltd.; Memorias anuales correspondientes al ejercicio 2014 de: InRetail Perú Corp., Interbank., Interseguro., Intercorp Financial Services., Supermercados Peruanos., Inteligo Bank; Memoria Anual 2010, Urbi Propiedades S.A.

Elaboración propia.

El brazo comercial (retail) se maneja sobre todo a partir del subgrupo Intercorp Retail, y de otra empresa, Callao Global Opportunities (Tiendas Peruanas), concentrándose en supermercados (Plaza Vea y Peruana de Tiquetes para espectáculos), la cadena de centros comerciales Plaza Real y los Home Center que operan a su interior junto con Oechsle, y los restaurantes Bembos y Don

Belisario, que también tienen locales aparte en sectores de ingreso alto y medio de las ciudades.

El brazo educativo (colegios Innova, universidades Py la Escuela de Negocios de IPAE) se maneja a través del subgrupo NG Education Holdings, donde el grupo controla el 50% de las acciones, mientras el inmobiliario no está centralizado y se subdivide en varias empresas. El brazo educativo es más desarrollado que el inmobiliario, pues este último compite con numerosas empresas nacionales y extranjeras que han aprovechado el boom urbano de Lima y provincias, ofertando inmuebles a las clases altas y medias.

El gigantesco árbol de empresas que caen en cascada desde Intercorp, en cuya sede sanisidrina tiene a la cabeza al actual jefe, Carlos Rodríguez-Pastor Persivale, trabajando junto con su hermano menor Jorge (con un MBA en Stanford, incorporado al grupo en 2013), y su equipo de gerentes peruanos reclutados de la Ivy League norteamericana, es impresionante. Su equipo revela cómo a partir del cambio de modelo, y gracias a la alta movilidad de mercancías y capitales que llegó con la globalización económica, han podido constituir un imperio en muy poco tiempo. Este grupo ha tenido como meta primero consolidarse en el sistema financiero y luego, cuando comienza el boom a principios del siglo XXI, expandirse a gran velocidad en nuevos nichos donde ninguno de los otros grupos limeños se había metido con fuerza, ofreciendo servicios financieros atados a sistemas complejos de consumo moderno para la «nueva clase media», cuyos miembros emergieron como ávidos consumidores durante la bonanza. El crecimiento del grupo coincidió con el liderazgo de su segundo jefe, Carlos Rodríguez-Pastor Persivale. Este vivió y se educó en los Estados Unidos (pregrado en la Universidad de California en Berkeley, y MBA en Darmouth), donde también trabajó (Banco Santander de Nueva York), e ingresó muy joven, a los 36 años, a encabezar el negocio familiar a la muerte de su padre precisamente cuando se abrían nuevas oportunidades de negocio. Todo ello le ha dado al grupo un giro consumista-financiero que está, sin desconocer lo peruano, fuertemente afincado en una cultura de negocios norteamericana.

En materia de responsabilidad social, este joven grupo hace muy poco para lo mucho que gana y lo moderno que pretende ser. Existe una Fundación Carlos Rodríguez-Pastor, en homenaje al abuelo, que destacó en Lima en el rubro de derecho de seguros, pero esta se estableció hace poco y lo que hace no se hace público. Esta impresión se confirma con el hecho de que el propio portal de Intercorp, el buque bandera del grupo, no contiene ninguna información de

responsabilidad social empresarial al 2015. Las memorias de Interbank e Intercorp Financial Services no hacen mención a este tipo de actividades, indicando que no les interesa la inversión social. Una posible razón es que sus stakeholders (clientes de bancos, consumidores de tiendas, supermercados, cines y restaurantes), a diferencia de otros grupos extractivos e industriales, no requieren de una fuerte inversión social.

Algunos incidentes, sin embargo, han causado preocupación y de repetirse probablemente desaten acciones de responsabilidad social por necesidad, dado que no existen por convicción. Es el caso de un «flash mob» de vándalos que se concentraron en el Plaza Real del centro de Lima en 2014, evento que fue controlado y que no dio lugar, a pesar de los temores del grupo, a actos de destrucción. Incidentes como este no se han repetido en sus otros centros comerciales, aunque eventualmente podrían aparecer en el futuro en tanto los centros comerciales son grandes espacios sociales privados que han sustituido a los espacios públicos.

En cuanto a la sindicalización, dado que el grupo es reciente y por el tipo de rubros donde invierten, registra poca actividad sindical, que se limita a algunas de sus empresas, sobre todo en las que han adquirido. Interbank tuvo antes de la privatización un activo sindicato, pero dejó de existir luego del shock neoliberal de los noventa y la legislación laboral que introdujo requisitos más difíciles de cumplir, a pesar de contar con más de 5000 trabajadores.

En materia de conflicto laboral destaca el caso del sindicato de Plaza Vea, cuyos locales emplean a 13 000 trabajadores y donde en 2013 despidieron arbitrariamente al dirigente Ronald Cortez, presidente del sindicato. El sindicato acusó a la empresa de hostilizar a trabajadores simpatizantes de la actividad sindical. En el caso de Inkafarma también despidieron a tres dirigentes ese mismo año y lograron desactivar el sindicato, que apenas duró tres meses[108]. En el caso de una de las empresas manufactureras del grupo, San Miguel Industrias PET, que fabrica envases y botellas y que cuenta con 543 trabajadores (adquirida en 2013) en 2014 ocurrió un incidente similar luego del despido de tres dirigentes sindicales. Uno de los despedidos, Carlos Velarde, secretario general del sindicato, afirmó al respecto en una entrevista de 2015 en referencia a Carlos Rodríguez-Pastor Persivale: «Sé que a él y sus gerentes no les gustan los sindicatos de trabajadores, pero lo que les estamos pidiendo es un derecho»[109].

La reputación del grupo y de su actual jefe es resultado de la «buena prensa» que

ha recibido y los artículos y comentarios laudatorios que viene recibiendo desde que irrumpieron con fuerza cuando, a comienzos de 2010, el grupo Rodríguez-Pastor ya estaba bien formado, asentado en las finanzas y en sus nuevos nichos. Esto ocurre por lo tanto en plena bonanza consumista, una era de gran optimismo, donde los medios de comunicación de masas no escatimaron elogios a los grandes jefes, al igual que la prensa internacional, ávida de nuevas inversiones e historias de éxito en los llamados países emergentes como el Perú (calificado como la estrella de Sudamérica por sus altas tasas de crecimiento). Una de las noticias que tuvo gran impacto fueron los rankings globales y latinoamericanos. En 2011 el país se enteró de que Intercorp era considerado uno de los «mejores lugares para trabajar» (por lo menos para los empleados y gerentes, no tanto para los trabajadores), reconocimiento otorgado por el Great Place to Work Institute de los Estados Unidos. El salto a la fama también se consolidó con una rara entrevista concedida a Bloomberg Markets arriba citada que presentó al jefe del grupo como parte de los «ocho multimillonarios ocultos del mundo». Los rankings y las noticias tuvieron gran impacto en la prensa peruana, donde el jefe del grupo era conocido por ser reacio a las entrevistas, alguien que curiosamente consideraba «la humildad» como un valor corporativo importante. En 2013 el diario El Comercio, eligió a Carlos Rodríguez-Pastor Persivale «Ejecutivo del Año», ocupando el primer lugar de una encuesta realizada entre las élites del poder limeñas, superando a Roque Benavides (segundo lugar), el minero Eduardo Hochschild (tercer lugar) y Ángel Añaños (cuarto lugar). Ese mismo año se animó a salir de su magnífico encierro y participar como expositor en el CADE organizado en Paracas. Tuvo a su cargo uno de los discursos principales, impactando a la audiencia con su filosofía de negocios basada en cuatro principios (transparencia, espíritu de superación, trabajo en equipo y humildad), su audacia en materia económica, la dirección de una nueva generación de empresarios modesta en materia mediática, prudente en política y despreocupada por lo social[110]. Allí habló de Intercorp como una corporación moderna, ejemplo de una generación que tenía «una oportunidad única en nuestras vidas para hacer del Perú un país próspero». De allí que el diario La República hablara de su «discreto encanto»[111]. En 2014 Carlos Rodríguez-Pastor Persivale participó en el Foro Económico regional de Davos[112]. Las crónicas periodísticas abundan con referencia a un crecimiento calificado superlativamente como agresivo, espectacular, meteórico, exponencial. Empezó en 1990 y para 2007, con la formación de Intercorp, había entrado a las grandes ligas, con fama nacional e internacional desde los inicios de la segunda década del nuevo siglo.

En 2013, por lo tanto, el grupo ingresó objetiva y subjetivamente a la lista de los grandes, él fue único de los grupos limeños que creció a partir de las reformas de 1990 y, probablemente, el de más rápido crecimiento. Terminada la bonanza terminó el optimismo y dejó en claro la acumulación de una enorme deuda privada generada por las grandes corporaciones que ascendía en 2015 a los 30 000 millones de dólares. Cabe por lo tanto preguntarse cómo afrontará este grupo el nuevo ciclo de crecimiento modesto a partir de 2013 y el descenso de la fase consumista con la cual su grupo satisfizo material y subjetivamente a la «nueva clase media».

Políticamente, el grupo se caracterizó por su prudencia inicial, sin aparecer relacionado abiertamente con ningún personaje ni partido de la política peruana, hasta que un viejo amigo, Pedro Pablo Kuczynski, entró en la política. En las elecciones de 2011, cuando Kuczynski llegó en tercer lugar, el grupo Rodríguez-Pastor le brindó apoyo silenciosamente. En 2016, cuando ganó la presidencia, se fortaleció esta relación. Uno de los gerentes del grupo, Alfonso Grados, hijo de un ministro de Belaunde, vicepresidente de operaciones de Interbank, fue integrado al equipo de campaña, y luego, al formarse el gobierno, fue nombrado Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo. Además, cabe comentar que el grupo Rodríguez-Pastor cuenta con gerentes que siguen paso a paso los avatares de la política peruana, tanto en el Ejecutivo como en el Legislativo, estando siempre atentos a temas que puedan afectar la marcha del grupo o su reputación.

[81] Caretas, 9 de junio de 2000, p. 12.

[82] http://www.reflexiondemocratica.org.pe/nosotros/quienes-somos/ (acceso: agosto de 2015).

[83] La República, 7 de marzo de 2014, p. 12.

[84] Peru21, 30 de setiembre de 2013. http://diario16.pe/noticia/38565-alfonso-García-miro-al-peru-le-haria-bien-que-roque-benavides-ingrese-política (acceso: 4 de abril de 2015).

[85] Entrevista en Quehacer, julio-agosto de 1999, p. 35.

[86] Sobre este importante grupo existen pocas fuentes. Las más importantes son algunas referencias de Malpica y sobre todo las memorias de la empresa. Incluso las referencias periodísticas son escasas.

[87] http://www.unilever.com.pe/aboutus/ourhistory/ (acceso: 5 de mayo de 2015).

[88] http://semanaeconomica.com/article/empresa/negocios/80502-grupo-ferreyros-comprara-100-de-acciones-de-distruibuidora-de-caterpillar-en-centroamerica/ (acceso: 7 de mayo de 2015).

[89] http://www.gatoencerrado.net/store/noticias/83/83300/detalle.htm (acceso: 7 de mayo de 2015).

[90] Existen pocas fuentes sobre este grupo, a pesar de su importancia y visibilidad como principal constructor de grandes obras. Incluso Malpica (1990) dice poco al respecto. Destacan Lira (2010), y Grupo Graña y Montero (2008).

[91] Ver al respecto Hildebrant en sus Trece, abril 10-16, 2014, p. 3.

[92] Día 1, suplemento de El Comercio, 27 de octubre de 2014, p. 6.

[93] «Junta de Accionistas de Graña y Montero» (El Comercio, Marzo 1, 2017) , http://elcomercio.pe/economia/negocios/junta-accionistas-grana-y-montero-anuncios-y-reacciones-noticia-1972419 (acceso: junio 2017).

[94] Se pueden ver los reclamos en: http://www.redsindical-

repsolypf.net/noticias/DOCUMENTOS/COMUNICADO_FENUPETROL_GRA (acceso: julio 2105).

[95] http://www.rebanadasderealidad.com.ar/fenupetrol-09-19.htm (acceso: mayo 2015).

[96] Existen muy pocas fuentes sobre este joven grupo limeño. Destacan los informes especializados de grupos de poder económico, algunas notas periodísticas y las memorias de Interbank. El hecho de que el control del grupo se ejerza desde holdings ubicados en el extranjero hace difícil conocer su estructura de propiedad, aunque la familia Rodríguez-Pastor parece ser la principal propietaria dada la manera como se realizó la primera sucesión en 1995. Una breve historia del grupo se encuentra en Poder (abril 2012, pp. 52-54). Otra fuente importante sobre su expansión al negocio del retail se encuentra en América Economía (julio 23, 2010).

[97] Ver la semblanza escrita a su muerte en el diario El Comercio, 18 de noviembre 18 de 1998, p. 3.

[98] Caretas, 10 de agosto de 1995, p. 10.

[99] En realidad su consultora era pequena, manejaba a sus clientes desde una limosina equipada electrónicamente a medida que se desplazaba por la bahía de San Francisco.

[100] Este banco inició operaciones en 1987 como banco offshore ubicado en Gran Caimán. En 1991 el Grupo comenzó las operaciones de su primera tarjeta de crédito Visa por medio de Pacific Industrial Bank. Seguidamente lanzó su propia tarjeta de crédito Aval, afiliada a la red de tarjetas de crédito Visa.

[101] Caretas, 10 de agosto de 1995, p. 10.

[102] Poco antes de su muerte, las tres generaciones Rodríguez-Pastor que llevan el mismo nombre, Carlos, asistieron juntos a la conferencia de ejecutivos CADE 93 en Arequipa. Las primeras, y por muchos años únicas declaraciones del nuevo jefe, se citan en un articulo de Dia1, separata de El Comercio del 13 de enero de 2014, p. 6.

[103] Dia1, separata de El Comercio, 13 de enero de 2014, p. 12.

[104] América Economía, 23 de julio de 2010, pp. 20-21.

[105] América Economía, 23 de julio de 2010, p. 22.

[106] Bloomberg Markets, 5 de agosto de 2011. Entrevista reproducida en Agronegocios (agosto de 2011).

[107] Ver la revista Poder (abril 2012, p. 52).

[108] Ver el portal de sindicalistas sobre el caso Plaza Vea en http://www.sindicalistas.net/2013/01/peru-2013-plaza-vea-despide-trabajador.html. Ver también casos de despidos en Plaza Vea e Inkafarma, http://www.connuestroperu.com/economia/34524-plaza-vea-decapita-a-sindicato-de-trabajadores (acceso: 10 de junio de 2015).

[109] Hildebrant en sus Trece, marzo 13-19, 2015, p. 4-5.

[110] En su discurso en CADE concibe la humildad con «nunca tomarse muy en serio», razonando acertadamente es «lo que diferencia a nuestro grupo». Internamente Intrerorp se caracteriza por un rasgo impuesto por su jefe de hacer fiestas y reuniones de disfraces que usan todos sus ejecutivos, incluido él; prácticas de horizontalidad y camaradería muy propias de la generación del Silicon Valley de California donde pasó su juventud.

[111] http://archivo.larepublica.pe/28-01-2013/el-discreto-encanto-de-carlos-rodriguez-pastor (acceso junio 10, 2015).

[112] http://gestion.pe/tendencias/lo-mejor-2013-carlos-rodriguez-pastor-ejecutivo-peruano-ano-2084946 (acceso: 10 de junio de 2015).

Capítulo 6

Grupos provincianos emergentes

Por antigüedad, origen y estatus, y por el grado de poder económico comparativamente menor que tienen como conjunto, denominamos grupos provincianos emergentes a los conglomerados que han surgido en las últimas dos décadas, desde una base socioeconómica baja o media, y que empezaron sus negocios en provincias o como provincianos migrantes, llegando a formar primero grandes empresas y luego a expandirse con rapidez. A inicios del siglo XXI, estos grupos son considerados entre los más importantes del país, pero sin llegar a la talla, conexiones y reputación de los grupos limeños establecidos, y recién comenzando a desarrollar relaciones sociales, políticas o de negocios que tienen poca o ninguna vinculación con los grupos limeños.

Se trata entonces de conglomerados que surgen «de la base de la pirámide» o de la parte medio baja, en momentos en que las condiciones nacionales favorecen por primera vez el desarrollo empresarial popular y nacional, con oportunidades de acumulación más abiertas que cerradas, producto de la migración a las ciudades y el cambio cultural que ello conlleva. Una suma de factores interviene en ese proceso de apertura, entre los que destacan el desarrollo de una cultura de negocios forjada en una gran crisis y luego reforzada con la estabilización económica que siguió; la continua integración del mercado nacional; el acceso a instituciones educativas masivas y modernas (escuelas y universidades públicas) y otros factores más amplios relacionados a la globalización económica. Se trata entonces de procesos complejos que se producen gracias a la suma de varios factores que crean un nuevo piso de acumulación y abre nuevas oportunidades de negocios. No hay por tanto una explicación «unicausal» o simple de este proceso de cambio empresarial tan particular de la historia reciente del país, que aparece a raíz de la crisis de los años ochenta y se reorganiza con las reformas de los noventa.

Cabe anotar que, a diferencia de otros estudios, no nos interesa aquí presentarlos como «casos de éxito», fijándonos solo en los factores positivos generalmente asociados a la adopción, en 1990, del modelo económico de libre mercado

(Althaus, 2008). Como bien afirman investigadores como Tatsuya Shimizu (2006) en referencia a los grupos familiares peruanos, un análisis objetivo requiere considerar tanto casos de éxito como de fracaso en tanto de ambos se debe aprender y, agregamos de nuestra parte, para conocer los problemas que causan. Nos alejamos entonces de visiones heroicas y laudatorias; proponemos alternativamente una mirada realista que no deja de ser crítica al tratar los problemas nacionales que surgen del tipo de élites de poder que tiene el país.

Una de las hipótesis que sostenemos es que los orígenes sociales y culturales de los jefes y sus familias marcan las diferencias entre grupos limeños y provincianos más que la diferencia entre clases (sobre todo la relación entre capital y trabajo), en el sentido de que la pertenencia a la clase capitalista no necesariamente los une porque sus diferencias de origen los separan. La historia de los grupos no puede entonces limitarse a lo económico, o a su historia social como empresas familiares, y debe considerar de modo importante los puntos sociales de partida y las consecuencias que acarrean en su forma de organización familiar, en su mundo de relaciones (amigos, redes), en su identidad (que marca un discurso específico y hasta formas de organización gremial propias) y sus niveles de cohesión como clase. En ese sentido habría que ver con mayor precisión de qué diferencias estamos hablando; en todo caso, cómo las diferencias de origen espacial y social se interconectan para determinar ciertos patrones relacionales entre los grupos y con otros grupos sociales con los cuales interactúan (trabajadores, consumidores, las mayorías nacionales) al formarse como conglomerados. La cultura empresarial que adoptan puede tener componentes universales, pero se entremezcla con lo nacional y social, con sus fracturas y divisiones, y crea un producto particular.

Este tipo de GPE, cabe mencionar, es claramente identificado por los especialistas en materia empresarial, pero se requiere un análisis más de fondo y realista. José Lumbreras, analista de Peru Top Publications, revista especializada en grupos, opina que su origen se relaciona con el cambio de modelo económico: «Tras la apertura de los años noventa surgieron los llamados grupos emergentes […] el cambio estructural de la economía significó un giro dramático para el entorno de negocios […] la apertura comercial […] removió toda la estructura de negocios. Ese fue el punto de partida»[113].

La afirmación de Lumbreras es importante como primer intento de explicación del cambio asociado a la adopción del nuevo modelo, que si bien tiene algo de cierto, también permitió el surgimiento de nuevos grupos limeños como

Rodríguez-Pastor. Sin embargo, hay que tener en cuenta que se trata de una apreciación rápida publicada en un medio especializado. En nuestro caso, teniendo la ventaja de hacer una reflexión académica basada en estudios empíricos que trazan historias y trayectorias por tipos de grupo, formulamos la hipótesis de que no fue tanto el cambio de modelo económico el punto de partida sino una suma de factores previos, como el desarrollo del mercado interno y la mayor integración del país. Ello sin dejar de considerar la importancia del año 1990 como punto de quiebre. Antes de la apertura, como vamos a demostrar a continuación, ya se estaban formando algunos grupos de tipo emergente provinciano (Rodríguez, Añaños, Huancaruna, Flores, Dyer). El nuevo modelo no generó este proceso, pero sí lo aceleró. Se trata de un proceso complejo y antiguo que requiere una mirada amplia, anclada en la realidad, que permita entender la aparición de este segundo tipo de GPE y su impacto.

En cuanto a sus características principales, aparte del momento en que se desarrollan, especialistas como Alejandro Indacochea, de CENTRUM-PUCP, sostienen que este tipo de grupos «se gestan en la base de la pirámide socio económica», que la actividad económica principal «se desarrolla en el interior del país» y que se trata de «modestos emprendimientos» que «no nacen de fortunas heredadas». Para nosotros, existen diferencias de origen y estatus, y estos dos elementos, junto con su formación reciente, son sus rasgos principales. Su origen social es provinciano, pero algunos de ellos, como Topitop, de la familia Flores, inician sus actividades en la capital. Hay otros casos similares, como los Norvisco (Anypsa), pero no están incluidos en nuestra muestra.

El experto José Garrido Lecca afirma que van a surgir más de estos grupos debido a que «existen extraordinarias oportunidades para los negocios, pero aún más por el espíritu emprendedor del pueblo peruano». Este punto de vista es importante, porque combina agente y contexto, aunque hay más elementos que identificar como se ha sugerido líneas arriba. Con las reformas velasquistas comienzan la urbanización y las migraciones, y se da un mayor acceso a la educación pública, aunque paralelamente se desarrollan empresas delictivas en provincias dedicadas al narcotráfico y al contrabando. Estos elementos permiten que se abran oportunidades a nuevos personajes sociales peruanos que antes nadie hubiera imaginado como empresarios millonarios.

Son entonces múltiples los factores sociales, económicos y políticos que van rompiendo los patrones tradicionales que bloqueaban la inclusión, el ascenso social, y más concretamente el acceso a la riqueza bajo forma empresarial. Todo

ello va conformando y popularizando una cultura empresarial capitalista que, ciertamente, el nuevo modelo económico de los noventa y su continuidad, su profundización, contribuyen a consolidar. No sorprende entonces que a partir de 1990 este segundo tipo de grupos se visibilice y alcance fama, aunque también sufra de estigmas.

En ese sentido, la presencia actual de los grupos provincianos emergentes como parte de la cúpula del poder económico constituye un hecho histórico de la mayor importancia: solo a partir del siglo XXI tantos empresarios de este tipo social llegan tan alto. Esta situación expresa una democratización económica (y política, pues también se abre el sistema de partidos y varios de estos grupos se meten en política con facilidad), aunque ello no implica que se abran del mismo modo o con la misma rapidez ventanas de oportunidad social y política de alto nivel, como para codearse con su pares de los grupos de poder establecidos, sea para hacer negocios, coordinar políticas con presidentes y ministros o departir socialmente. La existencia de los grupos provincianos, por tanto, refleja las continuidades del Perú, en particular la desigualdad regional entre la ciudad capital y las del interior, entre las ciudades y el campo, y en todos estos ámbitos espaciales, entre las élites y el resto de grupos sociales; así como los cambios.

Precisemos que en este periodo de fines del siglo XX y comienzos del XXI «se acumula capital como sea». Aparecen toda clase de negocios, algunos basados en economías informales o en economías delictivas. Una de las ideas que se han formado sobre los grupos provincianos emergentes, con mayor o menor grado, es que «no se sabe de dónde sacaron tanto dinero». Este juicio o prejuicio afecta a todos los grupos (Acuña, Añaños, Dyer, Flores y Huancaruna, con fama de origen ilegal e informal, y en el caso de los Rodríguez, que es conocido como «la banda de los Rodríguez»). En ese sentido, este estudio toma la reputación, lo subjetivo, como parte de la realidad, pero intenta, hasta donde es posible, comprobar si tiene o no base y si ello marca las relaciones con los grupos limeños establecidos.

La prensa limeña y algunos intelectuales liberales, como el escritor Mario Vargas Llosa, el periodista Jaime de Althaus o el economista Daniel Córdoba, tienden a presentar a estos grupos provincianos emergentes como «casos de éxito», «héroes del desarrollo», «grandes emprendedores», afirmando entusiastamente que su surgimiento comprueba que el modelo económico de libre mercado y el Perú de hoy abre sus puertas a millonarios de origen humilde.

La revista Caretas, uno de los medios de prensa limeños más vinculados a la clase alta, especializado en crónicas sociales, produjo el siguiente reportaje, no exento de humor, titulado «El punche de los paisanos»[114]:

Si los Huancaruna emergieron de las aguas, los hermanos Oviedo salieron de las cuevas. Es ambos casos, al igual que los mitos de fundación incaicos, consolidaron un imperio económico. La gesta empresarial de los Huancaruna se remonta al nororiente peruano, a una desvencijada camioneta traqueteando por las endemoniadas rutas de la ceja de selva, comprando granos de café 40 años atrás; la de los Oviedo, a una tiendita de abarrotes de la localidad de Urcos, Cusco. Hoy sus consorcios rankean entre las 150 empresas más grandes del país.

Este es un caso de doble discurso; uno crítico, no manifiesto, y otro laudatorio, manifiesto. Nos indica los sentimientos ambivalentes de las élites limeñas —que es el público principal de esta revista capitalina— frente a estos ricos provincianos, que «los sorprenden» por haber demostrado capacidades empresariales al punto de formar grandes empresas y, en algunos casos, hasta imperios.

De modo que en este periodo se acentúa la lógica de mercado y se definen reglas que facilitan la acumulación acelerada de capital. Nuevos personajes sociales comienzan a amasar fortunas en números importantes, aprendiendo rápidamente a conglomerarse, pero sin que la sociedad cambie mucho en términos de percepciones y prejuicios de los más favorecidos —las viejas élites atrincheradas en la capital—, hacia los «recién llegados». Aunque las prácticas de exclusión cedan un tanto —y existe esta ambivalencia—, se mantienen las jerarquías y se sigue restringiendo el acceso a los círculos elitistas del poder, pero al mismo tiempo las viejas élites requieren desarrollar cierta coordinación para una mejor defensa de sus intereses materiales, más allá de sus orígenes. Los grupos emergentes provincianos no se sienten o no parecen sentirse cómodos en los círculos sociales de clase alta limeña y prefieren evitarlos, y es probable que los limeños también, en parte por los juicios y prejuicios que tienen sobre ellos y por su tradición de aislamiento, de ser y sentirse clase aparte.

En suma, el mercado y la política se ha democratizado al punto de que

empresarios provenientes de clases sociales medias provincianas o de clase popular, algunos de ellos migrantes, se inician en los negocios, se enriquecen, tienen fama de grandes y poderosos empresarios, pueden formar o apoyar partidos políticos, pero no se integran a los niveles más altos del poder limeño ni a la alta política, a pesar de que tienen grandes fortunas. Planteamos la hipótesis de que ocurre un problema de cohesión entre las élites económicas que conforman los grandes GPE. Se trata de un problema doble: no hay una convergencia entre todos los GPE y al interior del grupo provinciano emergente que se pueda identificar de manera empírica, ni tampoco parece existir una identidad común y un accionar común. Por lo tanto, el Perú del siglo XXI, como resultado de estas continuidades y cambios, parece caracterizarse por tener dos grandes élites económicas poco integradas, lo que les resta fuerza en la medida en que unidos podrían realizar una mejor representación y defensa de sus intereses.

Quizás el hecho de que no sean tan antiguos explique de alguna manera esta distancia o separación, y que el ciclo político no se haya vuelto contra ellos, por el momento, como clase, pues esto podría generar una necesidad de coordinación que pusiera a un lado sus diferencias y supere los mutuos resquemores. Desde 1990 en adelante el modelo económico se ha sostenido sin variaciones y ningún presidente o movimiento social o político ha amenazado a estos grandes GPE como para generar procesos de convergencia, de modo que a futuro, a medida que aumente la inclusión social entre ricos y poderosos de distinto origen y surjan amenazas a sus intereses, podrían entrar a un proceso de coordinación o inclusión de «fusión de las élites».

Volveremos sobre estos argumentos al final del trabajo, pero es necesario primero ver la historia y condición presente de los grupos provincianos emergentes para tener una idea más concreta de esta problemática. Sin lo empírico no es posible avanzar más en el análisis.

Grupo Rodríguez

115

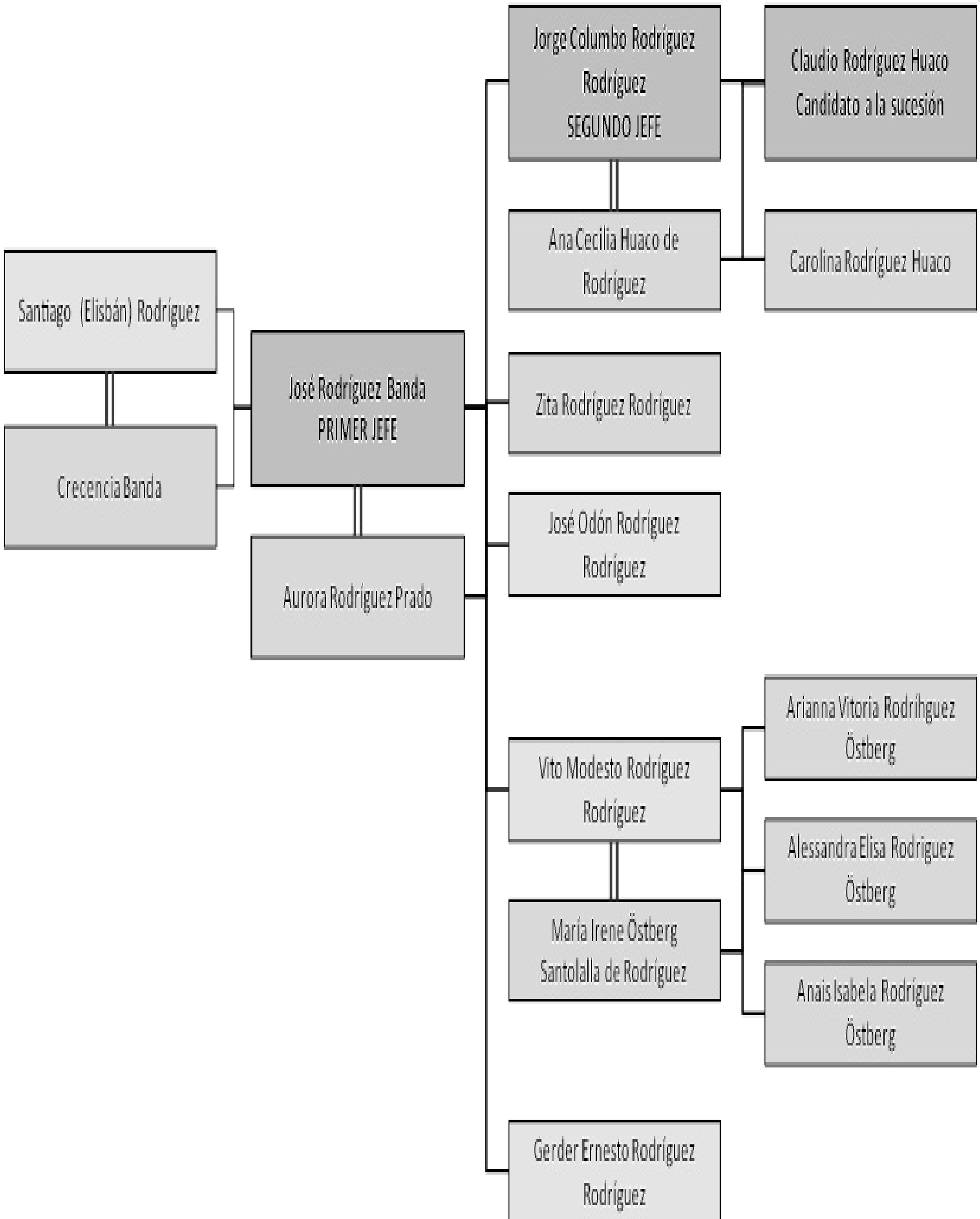
Se trata de un grupo de origen arequipeño, fundado por José Rodríguez Banda y expandido por sus tres hijos varones, los hermanos Rodríguez Rodríguez. Su origen es modesto tanto por parte del padre como de la madre. Proceden de Quequeña, una zona rural ubicada a un extremo del valle de Arequipa donde ambas familias tenían parcelas y un poco de ganado lechero. El negocio familiar empezó cuando José Rodríguez Banda decidió salir del campo y fundó la Empresa de Transporte de Ómnibus y Camiones Miraflores en los años cincuenta. A partir de ahí se convierten en una importante compañía camionera nacional, saltan luego a la industria y se convierten en grupo con Leche Gloria en 1986. Desde esa base, prosiguen su diversificación armando brazos cementeros, papeleros y azucareros, aprovechando la política de privatizaciones y convirtiéndose en los principales terratenientes de la costa peruana, antigua cuna del poder de la oligarquía agraria.

Los hijos de Rodríguez Banda se educaron en el colegio privado La Salle y luego en la Universidad Nacional de Ingeniería. Los tres hermanos Rodríguez Rodríguez (Vito Modesto, Jorge Columbo y José Odón) eran entonces hijos de un characato arequipeño (también llamado lonco o mestizo, hombre de campo, por oposición a los cala de origen europeo y aristocrático que viven en la ciudad), pero aprovecharon bien las oportunidades educativas privadas y del Estado, que mejoraron en la década de 1960. Los tres hermanos fueron ingenieros, y el que más destacó académicamente fue Jorge, quien hizo estudios de posgrado en Inglaterra, y José Odón, que estudió en los Estados Unidos. Vito se dedicó más a la empresa (Cueto y otros, 2010, p. 46).

Los tres participaron en los negocios familiares de distinta manera. Jorge y Vito (aunque Jorge era el jefe, siempre actuaba en consulta con su hermano) se dedicaron de lleno al negocio de transporte que heredaron del padre una vez que Jorge regresó de su posgrado. José Odón, ingeniero minero, destacó más como profesional, llegando a ser decano del Colegio de Ingenieros de Arequipa. Se desempeñó como ingeniero trabajando en las minas de Toquepala y Cuajone y

luego se fue a los Estados Unidos. Este hermano facilitaría el nexo entre la gran mina y la empresa de transporte de sus hermanos. Los dos hermanos Rodríguez que se hicieron tempranamente empresarios adquirieron fama de ser «camioneros, gente de trabajo que madrugaba», reputación que mantenían cuando ya estaban en el ocaso como jefes[116].

Gráfico 18. Genealogía de los Rodríguez


Santiago (Elisbán) Rodríguez
Crecencia Banda
José Rodríguez Banda PRIMER JEFE
Aurora Rodríguez Prado
Jorge Columbo Rodríguez Rodríguez SEGUNDO JEFE
Ana Cecilia Huaco de Rodríguez
Claudio Rodríguez Huaco Candidato a la sucesión
Carolina Rodríguez Huaco
Zita Rodríguez Rodríguez
José Odón Rodríguez Rodríguez
Vito Modesto Rodríguez Rodríguez
María Irene Östberg Santolalla de Rodríguez
Arianna Vitoria Rodrihguez Östberg
Alessandra Elisa Rodriguez Östberg
Anais Isabela Rodríguez Östberg
Gerder Ernesto Rodríguez Rodríguez

José Rodríguez Banda y su hijo Vito se dedicaron al transporte interprovincial en un buen momento. El mercado interno se integraba, sobre todo a través de carreteras, y en el sur se iban a desarrollar grandes proyectos como Majes y la gran minería de cobre de Cuajone.

De acuerdo a una publicación oficial de Leche Gloria, la historia es como sigue:

En 1967, Vito Rodríguez amplía el negocio al de transporte interprovincial de carga pesada y de combustible. En 1972 se funda la empresa José Rodríguez Banda S. A. (JORBSA) y amplían el negocio al transporte de pasajeros para importantes minas ubicadas en el sur del país […] Para mediados de los años setenta, ocurrió un hecho de importancia. Los hermanos Vito y Jorge Rodríguez se asocian para impulsar además, una flota de transportes especializada, lo que daría un vuelco al sistema tradicional de fletes. La idea fue no solo circunscribirse al negocio de transportistas sino, además, ser proveedores de cemento y otros materiales de construcción. Con este negocio en marcha es que logran ofrecer a las grandes explotaciones mineras, a las irrigaciones y a las construcciones militares de la época, un servicio integrado de transporte, logística, financiamiento y suministro de materiales puestos en obra (Grupo Gloria, 2012, p. 10).

JORBSA sería el futuro buque bandera del grupo, que se formaría a raíz de la compra de Leche Gloria en 1986. La historia de este «gran salto» es como sigue:

En la década de 1970, la demanda de transporte de carga creció espectacularmente con el desarrollo de grandes empresas como Leche Gloria (transporte de cajas de leche a todo el país), el proyecto Toquepala y Cuajone de la SPCC de Moquegua (donde trabajaba su hermano José), la mina de Marcona, el gran proyecto hidroeléctrico de Majes, la construcción de cuarteles militares impulsados por el gobierno de Velasco y el desarrollo urbano de la ciudad de Arequipa, pues todo ello aumentó la demanda de carga pesada y exigió servicios oportunos y eficientes. Para desarrollarse, los hermanos Rodríguez afirman que

lo lograron ampliando la flota gracias a que reinvertían constantemente sus ganancias (Cueto y otros, 2010, p. 58).

De acuerdo a Jorge, entrevistado por la revista Poder del 13 de setiembre de 2010, el periodo 1974-1986 fue de acumulación incesante:

Primero fue la Southern, a la que hacíamos todo tipo de transporte para Cuajone y Toquepala, teníamos acceso directo a su presidente […] luego agarramos contratos con Marcona, Majes, los cuarteles que hizo Velasco […] nunca hemos ganado tanto dinero como en esa época» (hecho que explicaría como lograron después comprar al gigante Leche Gloria (p. 47).

El salto de los Rodríguez de empresa regional de transporte en crecimiento constante a grupo de poder ocurrió con la compra de Leche Gloria, uno de sus principales clientes, primera de una serie de compras de empresas a precios bajos que les permitiría conglomerarse con rapidez con el cambio de modelo económico en 1990. El nexo entre JORBSA y Leche Gloria se originó en su rol de contratistas de carga.

Leche Gloria se fundó en 1940, con los auspicios del gobierno de Prado. La multinacional norteamericana (General Milk de los Estados Unidos, luego convertida en Carnation Milk), formada en asociación minoritaria con los Berckemeyer, empresarios limeños de clase alta y miembros del Club Nacional, que tenían una distribuidora local de leche evaporada. En los valles del sur Leche Gloria logró reclutar como proveedores a un 320 ganaderos, incluyendo a Aurora Rodríguez, madre de los tres hermanos, que le vendía leche en su chacra de Quequeña (Cueto y otros, 2010, pp. 49 -52). Igual asociación ocurrió con la suiza Nestlé, que se instaló en el valle de Cajamarca en alianza con el grupo comercial Ferreyros. La leche evaporada enlatada, tuvo una fuerte acogida entre los consumidores, sobre todo entre los pobres, y superó la tradicional venta de leche fresca no refrigerada. El caso de las multinacionales lecheras demuestra que el capital extranjero buscaba ante todo socios peruanos de estratos altos.

En un inicio Leche Gloria manejaba la distribución de latas a través de

Berckemeyer, hasta que decidió crear su propio sistema in house, lo que generó fricciones entre los dos antiguos socios. Esta situación fue aprovechada por los Rodríguez. La historia oficial de Gloria la presenta de la siguiente manera:

[los hermanos Rodríguez] logran ingresar en el negocio de transporte de Gloria S. A. en 1978, año en que se varió la denominación original de Leche Gloria S. A. Junto a otras empresas, con las que compartían esta actividad, los dos hermanos Rodríguez repartían el producto de la empresa lechera en la ruta de Arequipa a Huancayo e Iquitos. La decisión de prestarle servicios a Gloria S. A. se da luego de que Jorge regresara al Perú, tras sus estudios en Gran Bretaña (Grupo Gloria, 2012, p. 29).

Las declaraciones de Vito Rodríguez a la revista Poder citada más arriba dan mayor detalle de este momento clave:

Hablamos con la gente de Gloria, se presenta esta coyuntura donde de que harían su distribución y los Berckemeyer, al perder el transporte, les niegan el uso de sus depósitos […] y nosotros, que teníamos contactos en casi todo el Perú, entramos a trabajar con Gloria directamente ofreciéndoles los demás lugares que requerían […] y en ese momento les dijimos […] Si […] un inversionista quiere vender, nos gustaría comprar para tener un director y asegurar nuestro negocio de transporte (p. 46).

En marzo de 1986, cuando el gobierno amenazaba con una expropiación, en momentos que los Rodríguez manejaban 35% de la carga, varios de los Berckemeyer les vendieron acciones, convencidos de que con los controles estatales el negocio dejaba de ser bueno. De este modo, los Rodríguez llegaron a acumular el 38% del capital de la empresa. Una vez posicionados como principales transportistas, en competencia con otros arequipeños como «El Diablo» Ibárcena, los Rodríguez se prepararon para dar lo que oficialmente se conoció en el grupo como «el gran salto». Este salto sin embargo era poco claro, tanto económica como políticamente. Requería grandes capitales que debieron

salir de alguna banca nacional o extranjera, y aunque estaban garantizados con la flota de camiones y los almacenes, necesitaban convencer al gobierno de desestimar la propuesta de nacionalización y que fueran «empresarios peruanos» como los Rodríguez los que dirigieran el gigante lácteo. Esto también requería una negociación con políticos al más alto nivel, es decir con el presidente y sus ministros.

No obstante, hay que tener en cuenta que el valor de las acciones en ese momento estaba bajando considerablemente y que los norteamericanos no habían invertido en renovación tecnológica. El riesgo de que no saliera la operación era alto si los Rodríguez no contaban con conexiones políticas como para convencer al gobierno que les dejara tener mayoría de acciones en Leche Gloria. Al mismo tiempo, el gobierno de García adoptó un control de precios que fue generando un mercado negro de leche enlatada, lo que permitía ganancias extraordinarias que compensaban la pérdida de las ventas con precios controlados. Además, existían fuertes subsidios cambiarios a la leche importada (compras artificialmente baratas en las que participaba Gloria), de modo que las posibilidades de acumular ganancias en tiempos de crisis no eran malas. Como sostiene el especialista en economía agraria Manuel Lajo, conocedor del caso Gloria: «cuando suben los subsidios, suben las ganancias brutas de la agroindustria. Es decir, no todos los subsidios se trasladarían al consumidor» (Lajo, 1988, p. 177).

En efecto, a partir de 1987 Gloria comenzó a comprar leche importada en mayores cantidades, aprovechando el subsidio cambiario conocido como dólar MUC, que también generó enormes ganancias a los grupos de poder peruanos como Romero y Ferreyros. Justamente fue a partir de 1987, momento en que, según las investigaciones del Senado de la República en 1991, se distanció el dólar libre del oficial, lo que disparó la demanda de dólares MUC, cuyos derechos de uso eran manejados a discreción por el propio presidente García. De acuerdo al informe del Congreso, Gloria ocupo el sétimo lugar de la lista de beneficiarios del dólar MUC[117].

La compra de Leche Gloria fue el resultado de una serie de eventos concatenados. En 1983 la transnacional Nestlé compró acciones de varias empresas a la Carnation Milk por tres mil millones de dólares, incluyendo Leche Gloria. La operación se cerró en enero de 1985 y con ello Nestlé adquirió el monopolio de leche enlatada. En julio de 1985 entró a la presidencia García, inaugurando sus políticas populistas y nacionalistas, e introduciendo el control

de precios en noviembre de ese año. Paralelamente, anunció un plan de socialización para que Leche Gloria fuera parcialmente estatizada. Su idea era que terminara compartiendo la propiedad con los ganaderos lecheros, que comprarían acciones gracias a préstamos de la banca estatal y accionistas privados como los Rodríguez y otros camioneros como los Ibárcena. En marzo de 1986 los Rodríguez compraron el 38% de las acciones en medio de esta controversia. En julio, García anunció la intervención. Mientras esto ocurría, cuando ya se había formado una comisión interventora, los suizos de Nestlé, según relataron los Rodríguez, se reunieron en el Ministerio de Agricultura, dirigido por Remigio Morales Bermúdez, y negociaron la venta el 29 de julio. De acuerdo a Jorge Rodríguez en declaraciones a la revista Poder en 2010, los hermanos dijeron a la Nestlé: «Ustedes quieren vender, se lo compramos, pongan el precio y nosotros decidimos cómo lo pagamos» (p. 45). Una vez acordada la venta, con la venia del gobierno, se calendarizaron pagos escalonadas en cinco años. El arreglo de los Rodríguez con el gobierno, luego de que acumularan el 38% de las acciones de los Berckemeyer, no se conoce, y es posible que para esa fecha contaran con líneas de crédito estatales o privadas, nacionales o extranjeras, probablemente con ayuda de José Odón y el apoyo de la Southern Perú Copper Corporation, para conseguir líneas de crédito en los Estados Unidos. Según Jorge Rodríguez, el gobierno quería obligarlos a vender sus acciones a los ganaderos y otros transportistas arequipeños, pero ellos se adelantaron vendiéndolas a doscientos familiares y trabajadores. En realidad, los ganaderos organizados en FONGALSUR no estaban muy entusiasmados en adquirir la empresa. El 4 de agosto los Rodríguez afirmaron que tenían el control de 99,6% de las acciones, y cuando se reunieron con el gobierno poco después se acordó que vendieran un 16,6% a su competidor Ibárcena. Una vez en control de la empresa, los Rodríguez negociaron con Nestlé la compra del logo, realizando otra transacción de alto vuelo que requería más líneas de crédito. Cuando Ibárcena murió en 2002, los Rodríguez compraron su parte a los hijos, adquirieron el control total del complejo lácteo y le quitaron luego la cuota de transporte a los Ibárcena. En un periodo de un año, en varias sucesivas rondas de negociaciones, los Rodríguez llegaron a controlar, se supone que en base a créditos, el 83% de las acciones de una industria láctea valorizada en varios millones de dólares, control que los convertía de golpe en uno de los complejos industriales más grandes del país y en un importante anunciante publicitario ante los medios de comunicación. Se desconoce el valor de venta de las acciones de la Nestlé y la manera cómo los Rodríguez financiaron y programaron su compra. Habían salido del anonimato y ahora se convertían en grupo, pero el crecimiento no terminó allí. La compra de Leche Gloria solo fue el comienzo.

Cabe señalar que las compras de leche importada continuaron en la siguiente década y que los Rodríguez, convertidos en poderosos empresarios, se conectaron políticamente con gran rapidez. En 1992 una ley que limitaba la importación de leche en polvo, medida que afectaba al grupo, que preparaba la leche combinando leche fresca y en polvo, fue vetada por el propio presidente Fujimori, muy cercano, como veremos después, a los hermanos Jorge y Vito Rodríguez.

En los años siguientes los hermanos aprovecharon otras oportunidades de compras agresivas a precios bajos de propiedades estatales y privadas, y sobre ellas formaron un grupo de poder económico importante, el más antiguo y grande de los GPE emergentes provincianos. Este grupo empezó a emerger antes de la apertura y más bien se consolidó a partir de ella. La audacia de sus operaciones y su estilo duro de negociación generaron cierto desdén de la clase alta arequipeña cuando lo vieron surgir como un grupo empresarial nacional más poderoso que todos ellos juntos. De ahí en adelante fueron conocidos como «la banda de los Rodríguez», apelativo que todavía se usa[118]. A pesar de su fortuna, o quizás por ella, los loncos[119] Rodríguez no intentaron integrarse a la alta sociedad arequipeña reunida en el Club Arequipa, ni los calas[120] los invitaron. Que se sepa, no consiguieron líneas de crédito del Banco del Sur, que reunía a las grandes familias arequipeñas, y el rechazo causó cierta fricción. Para muchos, los Rodríguez seguían siendo «camioneros», aunque respetados por ser muy trabajadores y brindar buenos servicios de carga a estos orgullosos empresarios de mayor estatus social. Los Rodríguez, según revelan varias entrevistas, probablemente se sentían más cómodos en el trato con sus choferes que con sus pares empresariales de Arequipa. Sin embargo, quizás por su preparación en universidades inglesas y americanas, se relacionaron bien con gerentes norteamericanos, como Frank Archibald de la Southern Perú Copper Co., y cuando fue necesario contrataron a arequipeños de clase alta, como el abogado Jorge Santisteban, que los asesoró entre 1991 y 1995, en pleno periodo expansivo. Con el tiempo, los Rodríguez, conocidos como «antisociales», irían logrando conexiones de negocios al más alto nivel también en Lima, pero sin integrarse socialmente. Cuando entraron a la rama azucarera se asociaron con Julio Bustamante Alonso, otro miembro de una familia renombrada arequipeña, vinculada al presidente José Luis Bustamante y Rivero.

La década de 1980 terminó en una gran crisis que pareció no afectar a los Rodríguez. Apenas tomaron el control de Leche Gloria iniciaron una restructuración agresiva, despidiendo a trabajadores y gerentes. Al iniciarse la

siguiente década, con el cambio de modelo económico, tendrían que enfrentar retos y aprovechar oportunidades, en tanto se pasó abruptamente a una etapa de privatización, libre mercado y globalización, es decir, de competencia con importadores y capitalistas extranjeros. A partir de 1990, ante el cambio de las reglas del juego y la entrada masiva de leches importadas, Leche Gloria pudo mantenerse como una de las industrias más importantes del país y diversificarse en el rubro lácteos (en 1991 estaba considerada la novena empresa más grande del país) y otros donde se presentaran grandes posibilidades de compras baratas. En más de un caso tuvieron fallas, pero en general lograron primero expandirse y luego globalizarse bastante bien. Una de sus principales iniciativas de modernización fue construir una gran planta moderna de leche en Huachipa, Lima.

Al principio de los noventa se le presentó la oportunidad de comprar Farmacéutica del Pacífico (Farpasa), empresa multinacional con un excelente posicionamiento de mercado en ciertos productos (Sal de Andrews, Leche de Magnesia Phillips, Panadol), en la cual formaron un joint venture con Sterling Drug Corporation. Poco después, debido a que la conocida fábrica de helados D ´Onofrio acumuló deudas con Leche Gloria, adquirieron el 51% de las acciones y luego un 46% más. En ambos casos terminarían por venderlas, ello a pesar de que hacia 1996 las fábricas de helados de los Rodríguez (D'Onofrio de Lima y Yanborí de Chiclayo) tenían el 90% del mercado (Peru Top Publications, 1996, pp. 778-779). Los Rodríguez la vendieron a la Nestlé siete años después por cincuenta millones de dólares y un acuerdo de no entrar al mercado chocolatero por varios años, perdiendo de ese modo esa parte del mercado. Aun así, obtuvieron enormes ganancias con la venta. Eduardo Devoto, gerente legal de Gloria Corporation, en declaraciones a la revista Poder afirmó: «Compramos D'Onofrio por uno, la vendimos en diez, ¡fue un gran negocio!» (p. 39). En 1991 compraron Centro Papelero, una empresa del grupo Majluf en Lima, integrando de esa manera la cadena al producir cartones para Leche Gloria y logrando «autonomía en el abastecimiento» (Cueto y otros, 2010, p. 75).

Poco después, los Rodríguez se organizaron y asesoraron mejor, contrataron al abogado Santisteban y fundaron Racionalización Empresarial (RACIEMSA) para ir formando gerentes y dirigir la expansión con mayor orden. En poco tiempo el grupo Gloria, como ya lo conocían, se fue transformando en una corporación diversificada manejada desde el holding JORBSA, mientras enfrentaba la «guerra de las leches» por la competencia de leches importadas como la Bella Holandesa envasada y leches en polvo importadas de Nueva

Zelanda (Peru Top Publications, 1995, p. 668). Los Rodríguez salieron adelante, en parte por la adhesión del consumidor a la leche enlatada, que no necesitaba refrigeración y era fácil de transportar, y gracias a la racionalización y expansión del grupo. Los Rodríguez se convirtieron de ese modo en el primer y más poderoso grupo emergente provinciano, de la mano de conexiones políticas al más alto nivel.

Hacia 1996 Gloria había triunfado en la «guerra de las leches» y tenía el 75% del mercado de leche en lata y el 15% del yogurt (Peru Top Publications, 1996, pp. 778-779). En 1994 adquirieron Inderlac, una fábrica de leches, jugos y quesos que fusionaron a Gloria en 1996 (Cueto y otros, 2010, p. 76). En 1996 iniciaron su primera expansión a otros mercados, al adquirir Gloria el 77,46% de los activos de leche Pil de La Paz y Pil de Cochabamba, ambas licitadas por el gobierno boliviano, luego consolidadas en Pil Andina. En 1998 los Rodríguez mudaron su gerencia e instalaciones principales a Lima, empezando la construcción de un gran complejo industrial en Huachipa para producir leche evaporada, leche UHT, yogurt, néctares, y otros productos que luego vendían usando su flota y cadena de almacenes a nivel nacional.

En 2009 Gloria se había convertido en el líder indiscutido del sector lácteos, con dos plantas en Arequipa, seis en Lima (de las cuales Huachipa era la principal), y el resto en Cajamarca, Tarapoto y Trujillo, convirtiéndose en un grupo con presencia territorial nacional. Para esa fecha su posición de mercado se había consolidado y tenía el 82,5% del mercado de leche evaporada, el 72,5% del mercado de leche fresca y UHT, el 80% de los yogures y el 50,6% de las mantequillas. Su único par en el sector alimentos era el grupo Romero, especializado en otros productos. En el mercado latinoamericano, Gloria, que empezó su expansión en Bolivia, siguió con adquisiciones en Puerto Rico (Suiza Corporation), Argentina (Corlasa), Colombia (Algarra) y Ecuador (Lechera Andina), que le permitieron adquirir leche en polvo y soya y exportarlas a sus sedes sudamericanas y al Perú para mezclarlas con leche fresca, logrando de ese modo una rebaja de costos gracias a la integración vertical. Gloria también incursionó en el mercado mundial exportando leche enlatada a países como el Perú.

Los Rodríguez continuaron su diversificación recurriendo a préstamos, comprando barato y luego reorganizando las plantas, despidiendo a obreros y gerentes y haciéndolas rentables. Las privatizaciones de empresas estatales y de las cooperativas agrarias que empezaron con el gobierno de Fujimori, con el cual

los Rodríguez mantuvieron una estrecha relación, fueron otra oportunidad para generar dos brazos más del grupo: cemento y azúcar, siendo el último clave en su consolidación. También tuvieron una breve y fallida participación en empresas de energía privatizadas en el norte del país, y en una empresa financiera en la turbia década fujimorista que fue su única entrada al sector financiero. Ambas terminaron siendo materia de escándalo por ser cuestionadas como casos de mal manejo y corrupción al más alto nivel, pero que no dieron lugar a sanciones judiciales.

El brazo cementero se generó cuando salió a la venta en febrero de 1994 Cementos Yura de Arequipa, que una vez adquirida sirvió para comprar Cemento Sur Juliaca en 1995 y luego Industrias Cachimayo del Cusco en 1996. Estas empresas se integraron al grupo a partir de su conocimiento del transporte y los mercados, expandiéndose de esa manera al sur andino peruano, Chile y Bolivia, dos plazas donde vendían cemento. Este producto, como bien sabían los Rodríguez, debía transportarse con rapidez para que no se deteriore y distribuirse eficientemente a toda una cadena. La experiencia camionera y el palanqueo financiero los ayudaron a entrar en este nuevo rubro de negocios y posicionarse como el principal productor de cemento del sur andino.

En 1999 el Estado puso a la venta el 30% de las acciones de cuatro distribuidoras eléctricas del norte, centralizadas en Distriluz, por 145 millones de dólares. Los Rodríguez, según se afirma, cometieron el error de creer que había varios postores. Al final ganaron la licitación y se considera que sobrepagaron, por lo que su estrategia de negocios de recuperar la inversión rápidamente los metió en problemas. Debido a manejos tributarios cuestionables, el holding fue auditado por la SUNAT por 480 millones de soles. Además de sus problemas con la autoridad tributaria, se originó otro problema con un manejo gerencial altamente cuestionable, al punto que el caso dio lugar a investigaciones del Congreso luego de la caída de Fujimori.

Los Rodríguez, aprovechando su estructura como grupo y el control gerencial que ejercieron, realizaron transferencias de fondos a su casa matriz (Poder, septiembre 2010, p. 43). Según la comisión investigadora del Congreso, en dos años los Rodríguez solo pagaron catorce millones de soles, no hicieron inversiones en las empresas, despidieron a 800 trabajadores y ocasionaron al Estado un perjuicio estimado en cien millones. Tras las caídas de Fujimori y Montesinos, dos personajes con los que guardaron estrecha relación, las empresas fueron devueltas al Estado en lamentable estado financiero. Después se

supo que uno de los aspectos cuestionables fue el contrato de asesoría estratégica que JORBSA le brindó a las eléctricas por valor de US$ 6,2 millones en un solo ejercicio fiscal y los pagos por servicios de transporte que le dieron las empresas del grupo Rodríguez, demostrando cómo una estructura de grupo puede usar transacciones entre empresas aparentemente independientes de modo cuestionable (Comisión Investigadora de Delitos Económicos y Financieros, 2002, p. 270). Luego de enfrentar el juicio, el caso se cerró a favor de los Rodríguez, pero, como ocurrió con los Romero y Benavides, los asoció con casos de corrupción de la dictadura fujimorista que dañaron su reputación (Poder, setiembre 2010, p. 43.).

Para entender la expansión del emergente grupo es necesario hacer una referencia a la política, dada la conexión entre ambos factores. En la década de los noventa, periodo en que se consolidaron como grupo y pegaron otro gran salto, los Rodríguez desarrollaron conexiones al más alto nivel. Con los Fujimori (tanto con Alberto, el presidente, como con Santiago, su hermano y asesor), los Rodríguez fueron uno de los grupos que mantuvieron relaciones muy cercanas, sobre las cuales existen evidencias y que han dado lugar a una reputación negativa. La conexión con el ex presidente y su familia empezó sobre la base de una relación previa, en tanto los Rodríguez usaban Reencauchadora El Sol, local del padre de Susana Higuchi, esposa de Fujmori, para reparar sus camiones en Lima (Poder, setiembre 2010, p. 48). Por otra parte, siendo los dos hermanos ingenieros de la UNI, allí interactuaron con Higuchi y es posible que, dada la relación de Higuchi con Fujimori, se haya establecido una conexión con él. Gracias a ellos y también al hecho de que en algún momento deben haber conocido a su paisano Vladimiro Montesinos, propenso a buscar relaciones con los arequipeños, el naciente grupo contaba con múltiples vínculos con la presidencia y el Servicio de Inteligencia Nacional, las dos instancias que, junto al MEF, formaban el triángulo decisorio del Poder Ejecutivo. De forma sintomática, los hermanos viajaron con el presidente en varias ocasiones, formando parte de comitivas que tuvieron como destino Panamá, Alemania y países del Asia. Con Montesinos tuvieron por lo menos en una ocasión contacto personal, y también, más sintomático todavía, con asociados de Montesinos, con quienes participaron en diversos negocios financieros y de compra de tierras. Finalmente, los Rodríguez intervinieron para ayudar a comprarle una casa al propio presidente Fujimori, que nunca declaró el monto de la venta, al final de su gobierno. También hicieron generosas donaciones a la campaña, cerca de un millón de dólares, para la re-reelección de Fujimori en el año 2000. Caído Fujimori, como en el caso de los Romero, los Rodríguez admitieron los vínculos

y la contribución a su campaña, pero negaron que fueran operaciones de negocios relacionadas a la política[121]. Más adelante volveremos sobre este tema en mayor detalle.

Existieron otros vínculos. En momentos en que Keiko Fujimori estudiaba en Boston University, una de las hijas de Jorge fue su compañera de estudios. Los Rodríguez, según afirman, ayudaron a financiar sus estudios. Jorge Rodríguez relata que: «Nos dijeron que había un fondo que ayudaba en la educación de los hijos que lo necesitaban. Quienes compran la casa, además, son unos amigos de mi hermano Vito» (Poder, setiembre 2010, p. 48). Jorge y Vito avalaron entonces al inversionista amigo suyo cuando construyó un complejo habitacional en el terreno de la pareja presidencial Fujimori[122].

La conexión con Montesinos, arequipeño también, y los Rodríguez se hace evidente desde temprano, cuando este asesor corrupto y sus socios tomaron el control de la Caja de Pensiones Policial Militar (CPPM) en 1993. Los Rodríguez, probablemente de modo oportunista, intentaron ingresar al sistema financiero con Finsur desde 1985, financiera que desde sus inicios declaró que iba a trabajar en asociación con la CPPM, entidad que terminó siendo depredada por Montesinos[123]. De acuerdo a investigaciones de la periodista Melissa Pérez, que se apoya en noticias publicadas en el diario La República, en marzo de 2001, en momentos en que salían a la luz los escándalos de Montesinos y sus operadores, Finsur le vendió a los directivos de la CPPM acciones por valor de seis millones de dólares. Todos ellos fueron acusados luego por corrupción. Entre 1994 y 1998 vendieron acciones a Juan Valencia Rosas y Luis Duthurburu, y a familiares de Alberto Venero Garrido, tres personajes sindicados como testaferros y socios de Montesinos. Los socios de Montesinos compraban propiedades y acciones y daban préstamos. Según Valencia, convertido en colaborador eficaz cuando se entregó a la justicia, «Diversas empresas querían trabajar con la CPPM […] se hacían invitaciones a las diferentes constructoras y un poco con el cuento de decir "si ganas tienes que pagar el 10%" […] las compañías se llevaban [la impresión] de que tenías que cumplir con la comisión» (La República, julio 27, 2000, p. 12).

Montesinos y sus socios desfalcaron la CPPM y fue uno de los grandes centros de corrupción de la llamada mafia montesinista. Los casos de Distriluz y Finsur delinean rasgos de capitalismo pirata que, sin embargo, no terminaron predominando en la lógica de acumulación del grupo, sino complementando sus fuentes de ganancias, según como se presentaran las oportunidades de negocios,

así fueran dudosos.

La relación con Montesinos también se reveló en un «vladivideo» de 26 de noviembre de 1999, donde Montesinos afirma que la re-reelección de Fujimori en la campaña sería financiada con diez carros y donaciones de papel de las fábricas de los Rodríguez. Los Rodríguez admitieron después ante la Comisión Diez Canseco haber donado a la campaña de Fujimori: «La solicitud de colaboración […] la hizo el propio Presidente en uno de los viajes que realizaron […] el monto […] está más o menos en el orden de los 950 000 dólares»[124].

Volviendo a la evolución económica del grupo, una vez superada la infausta década fujimorista, en el quinquenio 2005-2010, en plena bonanza exportadora, el grupo Rodríguez fortaleció su posición de mercado en papeles y cartones (al comprar Trupal y Tableros Peruanos en 2006), convirtiéndose en la empresa líder y consolidando sus operaciones a través del subgrupo Prodinsa. Sin embargo, fueron las compras de tierras las que convirtieron a los Rodríguez en uno de los grupos más grandes del país, y en el terrateniente más importante, al punto de que su caso dio lugar a una discusión sobre el neolatifundismo (Eguren, 2014). De doce cooperativas agrarias azucareras que sobrevivieron a comienzos de la privatización, los Rodríguez adquirieron cinco, incluyendo dos de las más grandes de Trujillo, el valle más rico del país. A ello se añadieron luego otras compras en varios proyectos de irrigación. De ese modo los Rodríguez, que empezaron en el sur con José Rodríguez Banda S.A (JORBSA) y Leche Gloria, luego se consolidaron en Lima con la plata de Huachipa y otros negocios, y pasaron a ser poderosos empresarios en el norte, cuna de la vieja oligarquía agraria peruana.

Desde comienzos del nuevo siglo los Rodríguez comenzaron a comprar acciones. En 2005 tenían el 45% de las acciones de Casa Grande, que en un tiempo fue el más rico y grande latifundio del Perú oligárquico. En 2006 adquirieron otro paquete que les permitió controlar el 57% de las acciones y tomar el control de 21 000 hectáreas de tierra sembrada de primera calidad. Siguió Chiquitoy, con 4000 hectáreas. En 2007 continuó la expansión horizontal del brazo azucarero a partir del holding Coazucar, que empezó controlando Cartavio, otra antigua gran hacienda, donde los Rodríguez habían acumulado el 52% de las acciones, compradas en colaboración Julio Bustamante, un empresario arequipeño que fue su gerente, y añadiendo 6999 hectáreas más. Luego siguió Sintuco, donde el grupo terminó controlando el 58,9% de las acciones, lo que añadió 1400 hectáreas.

Las compras de tierras continuaron. En 2008 compraron San Juan y en 2009, en negociaciones con el grupo Picasso, adquirieron San Jacinto a cambio de venderles Farpasa, que a fin de cuentas no era parte del núcleo de negocios del grupo[125]. En 2010 planearon compras de tierras licitadas por el Estado en las irrigaciones de Chavimochic y el proyecto Olmos, donde terminaron adquiriendo 15 600 hectáreas. Luego, en 2015, compraron tierras a Maple, una empresa con problemas financieros en el valle del Chira, en Piura. El siguiente cuadro da una idea del ritmo de compras y la conversión del grupo en el principal terrateniente costero:

Cuadro 7. Empresas azucareras del Grupo Gloria

▪

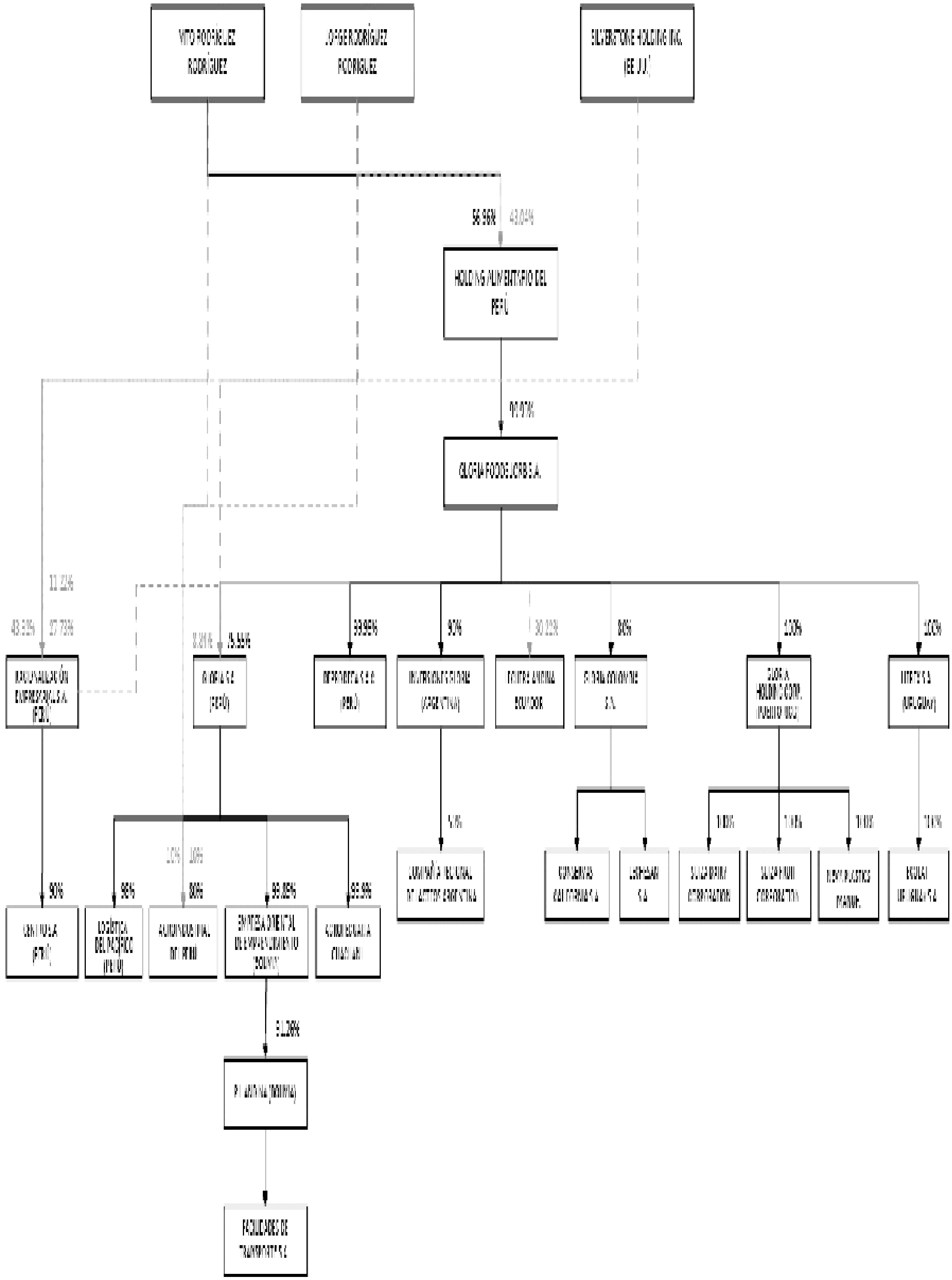
Empresa
Casa Grande S.A.A.
Cartavio S.A.A.
Empresa Agraria Chiquitoy S.A.
Empresa Agrícola Sintuco S.A.
Agroindustrias San Jacinto S.A.A.
Agrolmos S.A.
Maple Energy

(1) Al cierre del año 2015. Casa Grande S.A.A. Memoria del Directorio 2015. (2)

La carrera para adquirir acciones y controlar las más grandes y ricas cooperativas agrarias del país para producir azúcar y etanol, en la cual los Rodríguez terminaron siendo los grandes ganadores, provocó la primera controversia sobre concentración de tierras del siglo XXI, durante el segundo gobierno de Alan García. La Comisión Agraria del Congreso comenzó a discutir un proyecto de ley para limitar la concentración de tierra a 40 000 hectáreas en la costa, justo en el momento en que los Rodríguez seguían acumulando hectáreas. El proyecto presentado en 2007 por congresistas del APRA fue probablemente auspiciado para frenar las compras de los Rodríguez en otras cooperativas que estaban en manos del emergente, menos poderoso pero muy agresivo grupo Oviedo, ligado al APRA, táctica similar a la empleada en 1986 cuando amenazaron con nacionalizar Gloria. El proyecto no prosperó y es posible que el propio presidente García haya apoyado al final la expansión luego de usar el APRA la «escopeta de dos cañones». Jorge Rodríguez, que vive en la antigua casa hacienda de Casa Grande en Trujillo, sostuvo lo siguiente al hablar con García: «Yo he hablado con él unas dos veces en lo que va de este gobierno […] hace unos meses le dijimos "vamos a invertir afuera, pues aquí hay muchos problemas". Nos dijo: "No hagan eso"» (Poder, setiembre 2010, p. 47)[126].

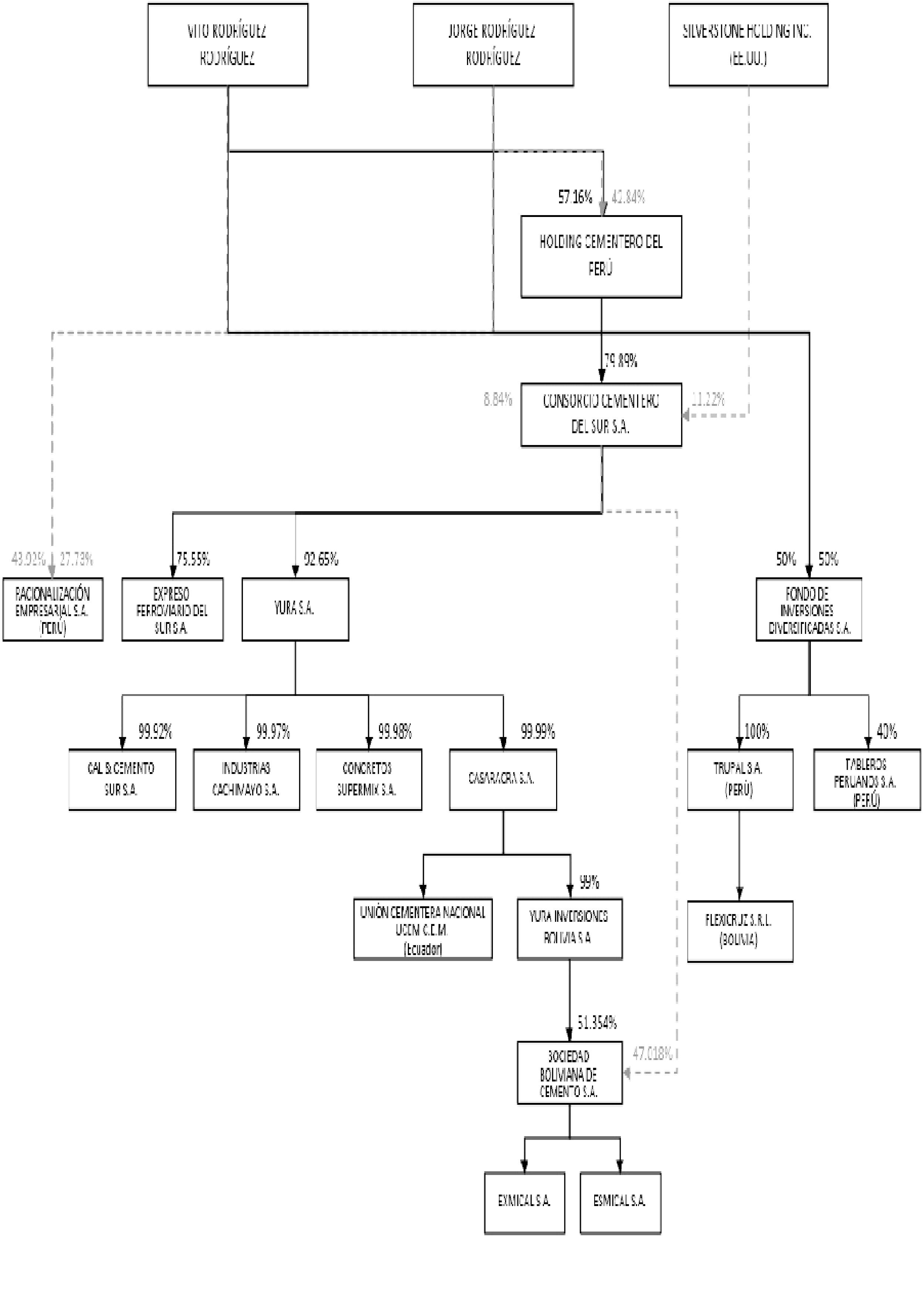
Hoy en día el grupo Rodríguez es el principal latifundista de la costa. En 2015 tenía 86 000 hectáreas, consolidando su posición como principal y más grande latifundista de la costa peruana (Bourliaud & Eresue, 2015, pp. 3-5)[127]. Coazucar también cuenta con tierras en Argentina (San Isidro) y Ecuador (La Troncal) y afirmó tener en 2015 un área bruta de 104 675 hectáreas, de las cuales el 70% se dedica al azúcar, con una parte destinada a la producción de etanol.

Gráfico 19a. Árboles de empresas del grupo Rodríguez



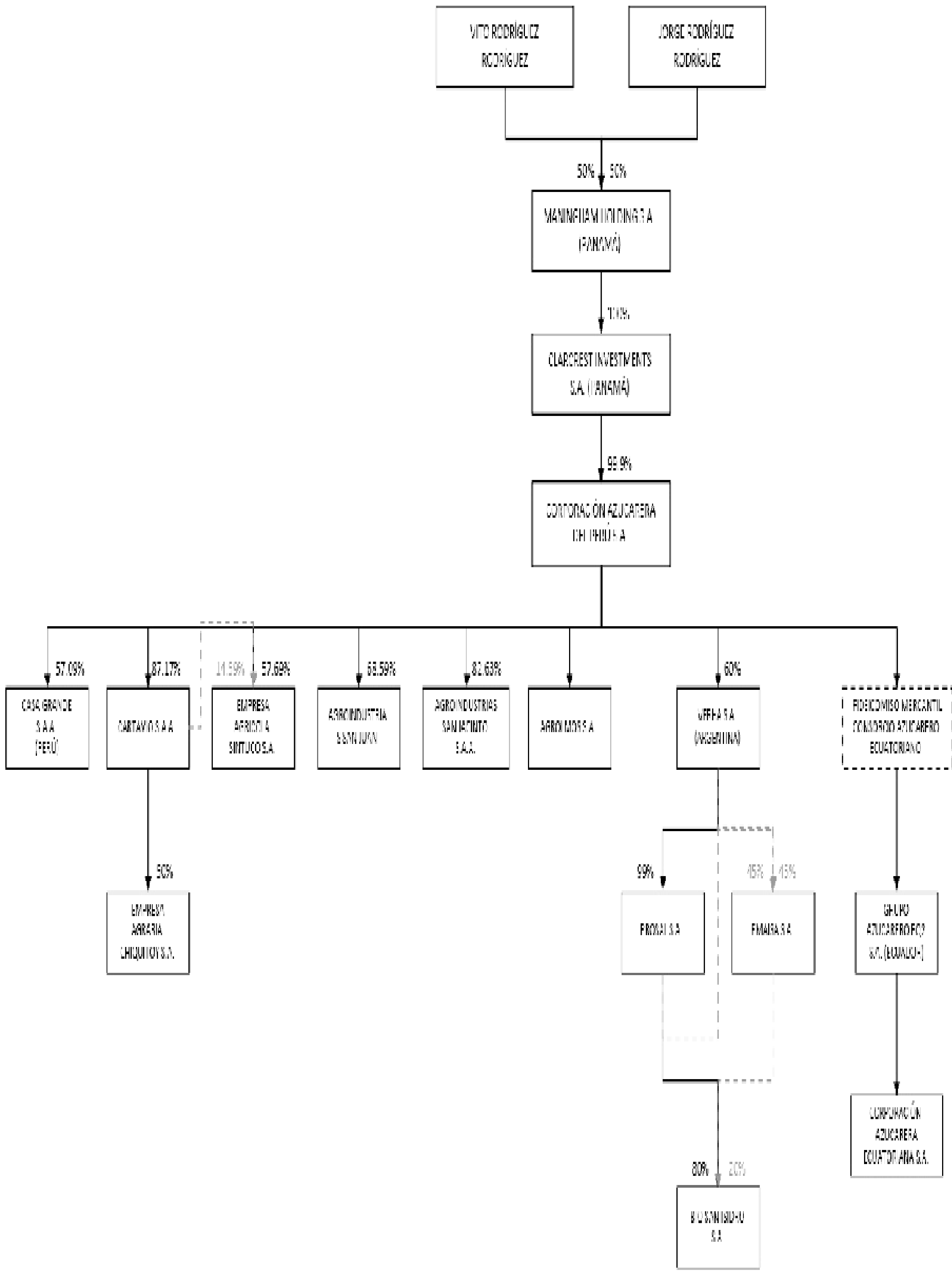
VITO RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ
JORGE RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ
SILVERSTONE HOLDING INC. (EE.UU.)
56.96%
43.04%
HOLDING ALIMENTARIO DEL PERÚ
GLORIA FOODS JORB S.A.
GLORIA S.A. (PERÚ)
90%
90%
80%
100%
100%
FACILIDADES DE TRANSPORTE S.A.

Gráfico 19b. Árboles de empresas del grupo Rodríguez



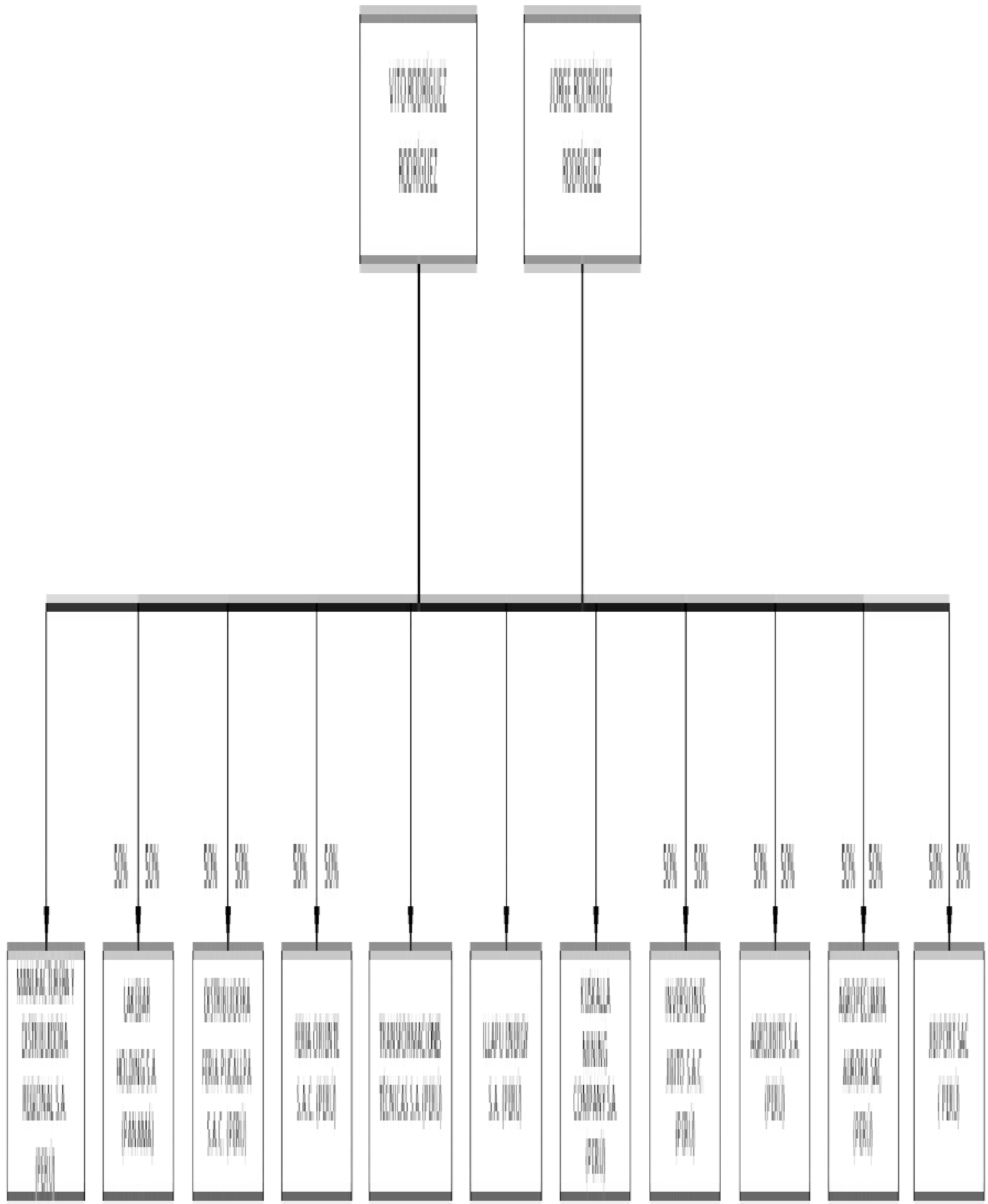
VITO RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ
JORGE RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ
SILVERSTONE HOLDING INC. (EE.UU.)
57.16%
42.84%
HOLDING CEMENTERO DEL PERÚ
79.89%
8.84%
11.22%
CONSORCIO CEMENTERO DEL SUR S.A.
43.93%
27.73%
75.55%
92.65%
50%
50%
RACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL S.A. (PERÚ)
EXPRESO FERROVIARIO DEL SUR S.A.
YURA S.A.
FONDO DE INVERSIONES DIVERSIFICADAS S.A.
99.92%
99.97%
99.98%
99.99%
100%
40%
CAL & CEMENTO SUR S.A.
INDUSTRIAS CACHIMAYO S.A.
CONCRETOS SUPERMIX S.A.
CASARACRA S.A.
TRUPAL S.A. (PERÚ)
TABLEROS PERUANOS S.A. (PERÚ)
99%
UNIÓN CEMENTERA NACIONAL UCEM C.E.M. (Ecuador)
YURA INVERSIONES BOLIVIA S.A.
FLEXICRUZ S.R.L. (BOLIVIA)
51.354%
47.018%
SOCIEDAD BOLIVIANA DE CEMENTO S.A.
EXMICAL S.A.
ESMICAL S.A.

Gráfico 19c. Árboles de empresas del grupo Rodríguez



VITO RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ
JORGE RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ
50%
50%
MANINGHAM HOLDING S.A. (PANAMÁ)
100%
CLARCREST INVESTMENTS S.A. (PANAMÁ)
99.9%
CORPORACIÓN AZUCARERA DEL PERÚ S.A.
57.09%
87.17%
14.59%
52.69%
68.59%
82.63%
60%
CASA GRANDE S.A.A. (PERÚ)
CARTAVIO S.A.A.
EMPRESA AGRICOLA SINTUCO S.A.
AGROINDUSTRIA SAN JUAN
AGRO INDUSTRIAS SAN JACINTO S.A.A.
AGROLMOS S.A.
UFRA S.A. (ARGENTINA)
FIDEICOMISO MERCANTIL CONSORCIO AZUCARERO ECUATORIANO
90%
EMPRESA AGRARIA CHIQUITOY S.A.
99%
45%
45%
PROKAL S.A.
EMAIA S.A.
GRUPO AZUCARERO EQ2 S.A. (ECUADOR)
CORPORACIÓN AZUCARERA ECUATORIANA S.A.
80%
20%
BIO SAN ISIDRO S.A.

Grafico 19d. Árboles de empresas del grupo Rodríguez


50%
50%
(PANAMÁ)
S.A.C. (PERÚ)
(PERÚ)

Fuentes: Superintendencia del Mercado de Valores (http://www.smv.gob.pe); Bolsa de Valores de Lima (http://www.bvl.com.pe); Bolsa Boliviana de Valores S.A. (https://www.bbv.com.bo); Grupo Gloria (http://www.grupogloria.com); Yura S.A. (http://www.yura.com.pe); Sociedad Boliviana de Cemento (https://www.soboce.com); Algarra S.A. (http://www.algarra.com.co).

Elaboración propia.

---

[113] Sobre este tipo y la discusión sobre sus orígenes y características, ver «Los emergentes: nuevos grupos económicos toman la delantera» que recogen la opinión de varios especialistas (Business, Lima, junio 2010).

[114] Caretas, 27 de noviembre de 2007, pp. 57-60.

[115] Sobre el grupo Rodríguez (Gloria), aparte de las memorias, existen dos fuentes importantes, aunque son de tipo periodístico e inclinación laudatoria: Cueto y otros (2010) y dos crónicas de la revista Poder de septiembre de 2010 (pp. 35-48).

[116] Conversación con un ganadero arequipeño que ha conocido a los Rodríguez desde jóvenes. Arequipa, 21 de noviembre de 2014.

[117] «Informe preliminar de la Comisión Investigadora del Uso de Dólares MUC», Senado de la República No. 1054-A/90-S (mayo de 1991), Anexo No. 5.

[118] Ver al respecto el portal aprista Jornal de Arequipa: http://www.jornaldearequipa.com/Gloria.SA.htm (acceso junio 2015).

[119] Gente de campo, mestizos.

[120] Gente de la ciudad, blancos.

[121] Ver declaraciones de los hermanos Rodríguez a la Comisión Investigadora del Delito Económico y Financiero (CIDEF) del Congreso (abril 24, 2002), p. 27 en

adelante.

[122] La venta del terreno le permitió un ingreso fuerte a Fujimori al final de su gobierno. Sin embargo, como lo determinó la CIDEF en el 2001, Fujimori no lo incluyó como ingreso en su declaración jurada de renta.

[123] Sobre Finsur en sus inicios y una estimación general del grupo hacia 1994, ver «El grupo Rodríguez: desarrollo y perspectivas» (Semana Económica, marzo 1, 1993, p. 11).

[124] Ver artículo de Melissa Pérez en el portal NuestroPeru.com «El Grupo Gloria: Rodríguez Banda» http://www.connuestroperu.com/actualidad/punto-de-vista/15-opinion/24235-el-grupo-gloria-rodriguez-banda (acceso marzo 6, 2015).

[125] Este grupo de origen italiano, que había tenido grandes pérdidas con el Banco Latino en 1998, a pesar del rescate bancario del Estado, estaba en posición débil al momento de vender, de modo que es posible considerar que la compra favoreció al grupo Gloria.

[126] Según César Vásquez Bazán, ministro de Economía del primer gobierno de García, el proyecto se introdujo para negociar con los inversionistas azucareros. Sostiene que el «alanismo» buscaba «diversificar sus utilidades por corrupción, recibir coimas de otros empresarios que quieren apoderarse de tierras agrícolas en Lambayeque, en La Libertad y otros departamentos de la costa del Perú». Jornal de Arequipa: http://www.jornaldearequipa.com/Gloria.SA.htm (acceso: 21 de febrero de 2015).

[127] Sobre sus compras en 2015, ver Hildebrandt en sus Trece del 17-23 de abril 17-23 de 2015, pp. 34-35.

En suma, para el 2017 el grupo Rodríguez destacaba como uno de los más importantes del país y el más grande terrateniente de la costa, con preeminencia indiscutida en papeles y cartones, lácteos de diverso tipo, azúcar y etanol, y presencia importante en cemento, dominante en el sur andino. A nivel latinoamericano es uno de los grupos lácteos más fuertes, aunque sin llegar al nivel que todavía ocupa la multinacional suiza Nestlé. El grupo se maneja corporativamente desde Gloria Foods-JORBSA, holding company de los subgrupos Coazucar, Gloria Corp., Consorcio Cementero del Sur y Fondinsa (papel y cartones). El grupo tenía control total o mayoritario de 66 empresas, de las cuales 34 estaban en el exterior. Varias de ellas son holding companies, todas localizadas fuera del Perú: tres en Bolivia, seis en Argentina, diez en Ecuador, cinco en Colombia, dos en Uruguay, tres en Panamá y cinco en los Estados Unidos, principalmente en Puerto Rico (Peru Top Publications, 2014, p. 555).

Desde el holding Gloria Foods-JORBSA, dirigido por Jorge Rodríguez, consolidado como jefe, y su hermano Vito, con participación menor de José Odón, el grupo familiar ha comenzado a preparar la sucesión, donde el único candidato es Claudio Rodríguez Huaco, hijo de Jorge. Ambos jefes tienen problemas de salud y dificultades de gestión propios de la edad. En 2017 Claudio estaba siendo entrenado por un experto en coaching empresarial para asumir la dirección, lo que aseguraba una transición ordenada, pero limitada a las capacidades que pueda exhibir el heredero. En todo caso, esta sucesión es mejor que la de los Brescia, donde los dos hermanos, al igual que los Rodríguez, se mantuvieron como jefes hasta el final de sus días. Claudio Rodríguez pasó un tiempo considerable estudiando y trabajando en el exterior en el Hotchiss School of Lakeville en los Estados Unidos y tres universidades inglesas (Oxford Brookes, LSE y Lancaster), entrenándose en disciplinas relacionadas a los negocios. También trabajó por un tiempo en un banco de los Estados Unidos, hasta que finalmente regreso al Perú en 2008 y comenzó a ocuparse de las empresas familiares.

Rodríguez es un grupo chapado a la antigua, que prefiere el control accionario total y el manejo cerrado, dando al exterior la menor información posible, impidiendo incluso visitas de inspección laboral o de otro tipo a sus empresas, prefiriendo pagar las multas. Al expandirse ha tenido que limitarse a tener control mayoritario en empresas agroindustriales como Casa Grande y otras, y se ha apoyado en gerentes reclutados de otros grupos y del exterior, como los peruanos Francis Pilkington Ríos (gerente financiero) y Fernando Devoto Acha

(gerente legal). Cuando ha convenido, no ha dudado en recurrir a consultoras internacionales para estimar los costos y beneficios de su continua y hasta ahora exitosa expansión en base a deuda.

Los Rodríguez son un grupo poco interesado en la vida social y en la responsabilidad social empresarial. Algunos que los conocen los califican de antisociales. Sin embargo, cuando se trata de negocios, no dudan en hacer alianzas. Por ejemplo, para adquirir control de Cartavio, originalmente en manos del empresario arequipeño Enrique Umbert, quien enfrentó serios problemas financieros, lo logró uniéndose con Julio Bustamante Alonso, empresario arequipeño de clase alta, con el cual mantienen una cercana amistad. En la década de 1990 Jorge Rodríguez fue invitado a participar como director de Seguros Rímac, del grupo Brescia, pero solo duró un año y medio, y el vínculo con un gran grupo limeño no continuó. En materia de relaciones con otros grupos los Rodríguez mantienen fama de operadores solitarios. Sin embargo, en 2014 se asociaron al proyecto de la Universidad de Tecnología e Ingeniería (UTEC), dirigido por los más prominentes grupos limeños establecidos. En materia ambiental, es un grupo poco cuidadoso. En materia de responsabilidad social tienen fama de realizar acciones por razones de imagen, sin invertir montos importantes a no ser que sea indispensable, por ejemplo, para conseguir un crédito del Banco Interamericano de Desarrollo, que requiere un componente social a la inversión. Por lo demás, sus relaciones con los ganaderos, que siempre fue negativa debido a que Gloria, desde su fundación, pagaba poco, los obligaba a ser leales y les imponía sus condiciones debido a que siempre tenía la posibilidad de comprar a otros ganaderos o usar la leche importada, no ha mejorado con el tiempo. En 2007 la Asociación de Ganaderos Lecheros del Perú en carta dirigida al presidente García definía a Gloria como: «La empresa dominante en el sector lácteo, la misma que tiene utilidades muy altas […] y que tiene su origen en la compra de la leche fresca […] el mayor porcentaje de sus utilidades proviene del bajo precio que les paga a los ganaderos, ya que captan el 75% de la leche comercial que se produce en el Perú, fijando unilateralmente el precio de compra»[128].

Estas protestas terminaron en una demanda a Gloria por monopsonio que INDECOPI, el organismo regulador de la competencia, declaró infundada con el argumento de que el Perú es un mercado abierto y que por lo tanto se mantiene la competencia, a pesar de que la leche fresca solo se compra en el mercado nacional y que la definición de leche fresca o evaporada supone por lo menos un 50% de leche proveniente de los ganaderos.

De acuerdo a varios testimonios de agricultores de Arequipa, las posibilidades de vender a otros está limitada por las propias prácticas corporativas de Gloria, que les da crédito y amenaza con cortarlo si venden a otros, caso que se hizo evidente cuando apareció la empresa Laincosa. En otros casos compran empresas para eliminar posible competencia, como sucedió con una planta de quesos en Majes o con la empresa importadora de leche en polvo dirigida por el cala Núñez Rodrigo de Arequipa, que terminó en un enfrentamiento legal y judicial. Prolaxsur, una empresa de yogurt líquido organizada por ganaderos arequipeños, tuvo que cerrar cuando se inició una guerra de precios con Gloria. Incluso el local de FONGALSUR, que en un tiempo agrupó a los ganaderos en torno a un fondo de desarrollo, cerró y, según uno de sus dirigentes la directiva terminó apoyando a Gloria, llegando al punto en que tuvieron que rematar el local, que fue comprado por los Rodríguez[129].

Si bien estos testimonios pueden ser subjetivos, coinciden en criticar las prácticas monopólicas de Gloria. No es el único caso. Uno de los más interesantes resultó el problema del etiquetado de la leche evaporada, pues el Ministerio de Agricultura y Riego (Minag) exigía que la información al consumidor debía ser precisa, pues la llamada leche evaporada era en realidad una leche recombinada, pues Gloria compraba varias toneladas de leche en polvo importada. Esta propuesta venía precedida de pugnas con el grupo Rodríguez que se iniciaron en enero de 2009 debido a que la importación masiva de leche en polvo hacía que el grupo tuviera la capacidad para bajar el precio de la leche fresca que le vendían los ganaderos peruanos. El ministro Carlos Leyton fue claro al respecto: «La firma, que es casi monopólica, está haciendo abuso de posición de dominio y mantiene un precio (para los ganaderos), y aunque el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Propiedad Intelectual (Indecopi) lo ha negado, es lo que está pasando en realidad»[130].

Estas fuertes declaraciones hicieron subir el nivel de las tensiones entre el Minag y el grupo Rodríguez. Leyton quería regular las importaciones y proteger al consumidor, en tanto no se trataba de leche evaporada sino de leche recombinada con polvo importado. Estas compras masivas ocurrieron en un momento en que se desplomó el precio en el mercado internacional debido a la crisis internacional. Según el ministro, el bajo precio al comprar la leche en polvo debería haber obligado a Gloria a bajar el precio, pero dada la falta de real competencia en el mercado de leche en lata o cartón, dominado por Gloria, no se habían registrado rebajas. Tanto el ganadero como el consumidor estaban siendo afectados. La postura del Minag fue respaldada por la ASPEC, el más importante

organismo de defensa del consumidor de la sociedad civil, que insistió en que no se podía vender como leche fresca evaporada lo que en realidad era una mezcla de leche deshidratada que tiene un alto nivel de colesterol. La postura de ASPEC añadía otro elemento, en tanto se trataba también de un caso de salud pública.

El 26 de noviembre el ministro Leyton volvió a poner el tema en los noticieros, al informar que el grupo había comprado 5000 toneladas métricas de leche en polvo, exigiendo que informaran cómo las estaban utilizando. Gloria negó a medias que la utilizaba para la leche evaporada, y declaró que se usaba «para su mercado de exportación», sosteniendo que «un mínimo porcentaje sirve para estandarizar la producción nacional». El Minag, asimismo, buscaba intermediar para que Gloria se reuniera con los ganaderos, e informó el 17 de marzo de 2009 que «en un mes estará elaborada la norma que dispondrá listar en las etiquetas de leche enlatada los insumos utilizados en su producción, precisando si es leche evaporada o recombinada».

En ese momento el grupo Gloria respondió con una iniciativa publicitaria apoyada por la prensa concentrada, en la que anunciaba que estaba haciendo grandes inversiones. El artículo de El Comercio del 17 de marzo de 2009, titulado «Gloria invertirá US$200 millones en plantas de lácteos y cementos», apoya la posición de Gloria y busca evitar regulaciones. Esta noticia apareció el mismo día en que el Minag anunció que Gloria debería reunirse con los ganaderos y que estaba terminando de elaborar el reglamento.

Poco después, el premier Yehude Simon y el ministro Leyton visitaron una de las plantas del grupo, noticia que fue propalada por cierta prensa, favorable a Gloria pues es uno de los principales anunciantes del país, de tal manera que aparecía como si las preocupaciones del ministro y sus exigencias fueran menos importantes que la realización de las grandes inversiones. El 27 de noviembre de 2009, cuando Leyton había dejado el ministerio, Indecopi anunció que archivaba la investigación a Leche Gloria.

En una entrevista personal, Leyton analiza el problema en todas sus aristas. Afirma que Leche Gloria ha ido cambiando su relación con los ganaderos, siempre tensa pero inicialmente matizada, porque la gran empresa les daba créditos y asistencia técnica para mejorar la producción de leche. En el pasado el Estado mediaba en la relación, lo que favorecía a los ganaderos, pero con los cambios de política económica, y a pesar de posiciones como las suyas, «el Estado se quitó, y entonces solo funciona el mecanismo precio». Leche Gloria

les paga precios bajos en parte porque puede importar leche en polvo y usarla para la leche evaporada y sobre la base de una calidad de la leche que la misma empresa evalúa, siendo al mismo tiempo juez y parte. Sostiene que al 2016 Gloria mantiene las mismas prácticas.

Sobre el dominio de mercado y un posible abuso existe un estudio realizado por la economista Tilsa Oré en 2014, donde luego de un exhaustivo análisis empírico concluye que existe concentración y abuso de posición de mercado en toda la cadena láctea (hacia atrás y hacia adelante), destacando la presencia dominante de Gloria (Oré, 2014).

Sobre la iniciativa de reglamentar el etiquetado, en realidad «nunca ha salido», reflejando la influencia del grupo sobre el ministerio. Opina que el poder del grupo en el valle de Chicama es muy fuerte, en tanto también lograron que saliera una norma de representación por hectáreas en la junta de regantes, lo que pone al grupo en posición de decidir el uso del agua. Le preocupa el hecho de que, como tienen tanta propiedad, «captan el agua y la derivan hacia otras tierras». En general, considera que el nivel de influencia del grupo es muy alto y rara vez aceptan regulaciones, teniendo casi siempre opiniones favorables de Indecopi. En diciembre de 2016, durante el gobierno de Kuczynski, el Indecopi, en una rara decisión, falló a favor de los consumidores en el caso de la leche deslactosada. Indecopi sancionó con un millón y medio de soles a Leche Gloria por el uso de publicidad engañosa, por no informar adecuada o exhaustivamente al consumidor sobre la leche deslactosada. La empresa niega que no haya informado a los consumidores y ha apelado la sanción, judicializando el caso para evitar o reducir la sanción.

En materia laboral, los Rodríguez, como casi todos los grupos estudiados, tienen reputación de empleadores difíciles, poco dispuestos a canalizar las demandas de los trabajadores. El sindicato de Gloria recién se crea en 2002 y desde entonces ha habido problemas laborales recurrentes, sobre todo debido a que la empresa trata de evitar la sindicalización. Gloria cuenta con 2500 trabajadores, de acuerdo a Felipe Hernández, secretario general del sindicato que sostiene: «Don Vito, su hermano Jorge y su sobrino Claudio son los directores de la empresa y según los estados financieros perciben por dietas 24 millones de soles anuales y los gastos en publicidad alcanzan los 136 millones de soles. Lo que pedimos a la empresa de aumento (115 soles) significa a la empresa muchísimo menos».

En 2005 la empresa despidió a varios dirigentes, luego de organizar una huelga

indefinida. Informan que el único beneficio que les daba era un descuento de 8% en la compra de leche: «No nos pueden regalar ni una lata, esto ya es una burla»[131]. En 2015 el sindicato organizó una huelga nacional de cinco días, argumentando, entre otras razones, la resistencia de la empresa a la sindicalización:

Desde la creación de nuestro Sindicato a mediados de 2002, Gloria S.A. viene discriminando a sus 292 obreros sindicalizado de una manera cruel y atentando contra la libertad sindical, al otorgar anualmente incentivos económicos a todos los trabajadores obreros que no se encuentran afiliados […] Estos actos […] prohibidos por el Tribunal Constitucional y el Poder Judicial […] ordenan a Gloria S.A. se abstenga de todo acto de discriminación […] Sin embargo, continúan vulnerando nuestros derechos […] otorgan aumentos superiores en favor de más de 1300 obreros no sindicalizados[132].

Políticamente, a medida que se proyectaron a la compra de Gloria y a la formación de su grupo familiar, los Rodríguez entendieron pronto que requerían conexiones políticas, y mantuvieron una relación al más alto nivel con el primer gobierno de Alan García y su ministro de Agricultura, Remigio Morales Bermúdez, que les permitió comprar las acciones de Nestlé y que se abandonara en pocos días el proyecto de nacionalizar Gloria. Con Fujimori y Montesinos, como hemos visto, las relaciones fueron cercanas, y en algunos casos dieron lugar a críticas y escándalos. A juzgar por testimonios de funcionarios del Ministerio de Agricultura tomados en 2014 y en 2016, Gloria tiene una considerable influencia política que se revelaría en el hecho de que el Estado fijara una franja de precios solo para cuatro productos: leche, azúcar, maíz y arroz, para evitar una caída de la producción nacional luego de las firmas de TLC con varios países. Estas protecciones fueron rebajadas en 2015, a pesar de las protestas de los azucareros y de la junta de regantes de Trujillo, probablemente movilizados por los empresarios y Coazucar[133]. En materia de rentas, siempre hay de cal y arena, y ocurren cambios cuando la situación fiscal del Estado es más precaria. Sin embargo, no debemos olvidar que al mismo tiempo el Estado no regula la leche de manera técnica, evitando definir qué es estrictamente «leche fresca» y «leche evaporada» en base a porcentajes de mezcla con soya y leche en polvo, y esta falta de decisión favorece al grupo, que

tiene una sólida posición de dominio de mercado. El 2017 estalló un escándalo sobre el etiquetado y el contenido de uno de sus productos lácteos (Pura Vida), lo que obligó al Estado a sancionarlos.

Una nota final acerca de la reputación del grupo Gloria, negativa en algunos aspectos y positiva en otros. La negativa empezó con la compra de Leche Gloria en 1986, operación que les dio fama a estos hasta entonces modestos empresarios de origen popular de operadores audaces pero inescrupulosos. Un buen ejemplo de ello son las declaraciones de César Vásquez Bazán, ex ministro de Alan García en su primer gobierno, convertido hoy en su opositor, quien emitió una opinión sobre los Rodríguez que recuerda el origen de su riqueza y su primer salto hacia la conglomeración: «Sí pues, estos camioneros se compraron Gloria durante el primer alanismo ante el asombro de tirios y troyanos pues nadie sabía ni se imaginaba cómo lo hicieron, dejando una estela de suspicacias acerca del origen de su fortuna. La nueva Gloria empezó como propiedad del grupo Rodríguez Banda[134].

El apelativo «la banda de los Rodríguez» se reforzó con el paso del tiempo, sobre todo en la década fujimorista, continuando luego con las críticas por su agresivo programa de compra de tierras. Al mismo tiempo, los dos hermanos Rodríguez, según se ha podido comprobar en entrevistas en Arequipa, donde se iniciaron, y en Trujillo, donde se han convertido recientemente en un gran poder local, tienen fama de ser «muy trabajadores». Son vistos como gente que trabaja de sol a sol, como negociadores duros, pero horizontales en su trato con los choferes, al mismo tiempo poco preocupados por los aspectos sociales y laborales. Gloria, curiosamente, es la marca más reconocida del Perú, fama que sus problemas de reputación no mellan.

Grupo Añaños

135

Este grupo provinciano proviene de una familia de gamonales ayacuchana de viejo arraigo y ha logrado en poco tiempo desarrollarse, integrándose horizontal y verticalmente en la industria y comercialización de bebidas gaseosas, base de su fortuna, y luego dividirse en dos grupos independientes. Lo interesante de este grupo es que empiezan y se diversifican en un periodo de crisis general, a fines de los turbulentos años ochenta, en su región de origen, Ayacucho. Era el lugar menos indicado para invertir por ser centro de la rebelión senderista y donde empezó la contraofensiva del Estado. Pero serían la crisis y la violencia las que, a pesar de los riesgos, los sacaron de la producción agraria y los impulsó a los negocios urbanos, aprovechando la reducción de la competencia, entrando luego con fuerza en el mercado nacional y encontrando una fórmula de entrada a los mercados internacionales basada en bebidas baratas con sabores y marcas propias.

Nacieron en momentos que la propia guerra interna alteró y hasta cortó los circuitos de distribución, generando una oportunidad de demanda insatisfecha aprovechada muy bien por los Añaños. Luego crecieron, en competencia con bebidas regionales cuando salieron de Ayacucho para conquistar el mercado interno, y con multinacionales como Pepsi y Coca-Cola en el mercado nacional e internacional. Estas dos grandes marcas globales tenían mayor gasto en publicidad y precios artificialmente altos, y, desde su posición oligopólica entendían poco al consumidor pobre de bebidas, creyéndose seguros luego de tantos años en los mercados, dada su posicionamiento dominante. Es un caso que se repite en el mundo, como lo atestiguan las batallas de mercado libradas por los Añaños en México o Tailandia. Estas empresas norteamericanas, los inventores de las bebidas carbonatadas, cabe recordar, entraron al mercado peruano en los años cincuenta, eliminando o arrinconando la antigua fabricación regional de bebidas gaseosas locales. Reinaban orgullosamente imponiendo precios hasta que aparecieron los Añaños.

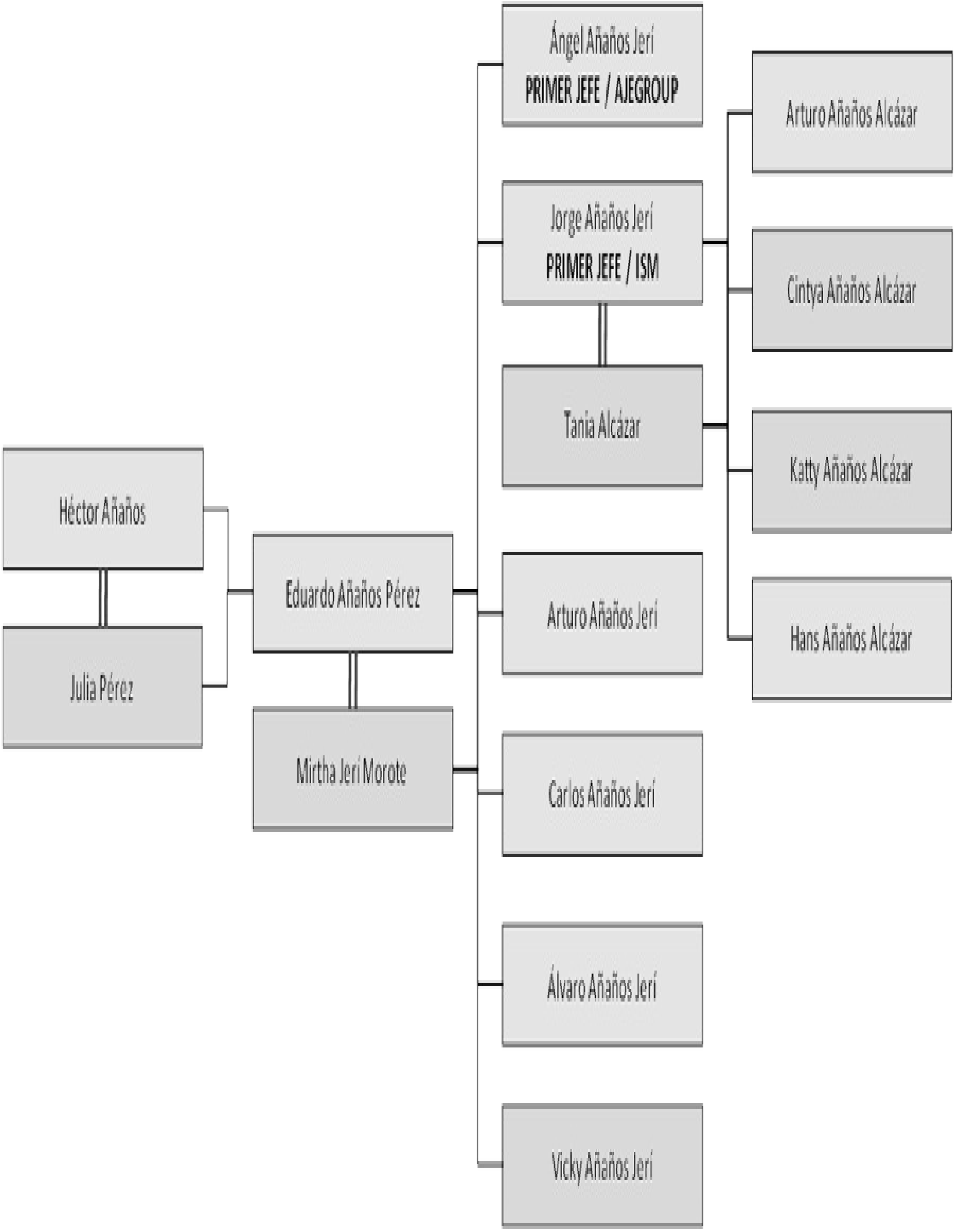
Los Añaños, familia que luego se dividiría en dos grupos industriales diferentes,

se formaron al principio como grupo familiar indiferenciado en una era de globalización, y pronto se dieron cuenta, al encontrar un límite en el mercado peruano, que su expansión dependía fuertemente de los mercados externos. Hoy los dos grupos Añaños destacan entre los grupos peruanos más globalizados. La clave de su trayectoria inicial es haber competido con marcas y sabores, indicando lo acertado de su fórmula de negocios y su audacia para entrar en el consumo masivo de bebidas gaseosas a precios bajos, escogiendo lugares de alta demanda y bajos impuestos, estableciéndose ventajosamente y resistiendo en la mayoría de los casos la contraofensiva de la competencia.

En la familia Añaños, padres e hijos empezaron juntos, caso parecido a los Rodríguez, dando lugar a un grupo bigeneracional, donde la jefatura recayó en los hijos. Al principio, el jefe único era Jorge, el hijo mayor, y luego se dividieron, formando los hermanos menores, bajo la dirección de Ángel, otro grupo en el mismo rubro (Aje), al que los padres terminaron asociados exclusivamente, mientras Jorge formó el grupo Industrias San Miguel (ISM). Esto último es indicio de un lío de familia, aunque ambos grupos comparten las marcas creadas al principio y se ubican en distintos mercados para no competir, al menos en los primeros años de la separación acordada.

Dados sus orígenes sociales y territoriales, los Añaños han sido presentados como una «historia de éxito» provinciana y campesina. Esta reputación mítica coexiste con una negativa, en tanto es frecuente escuchar versiones de que acumularon capital inicialmente producto del narcotráfico. Este juicio o prejuicio, como hemos anotado antes, es muy frecuente con respecto a los grupos emergentes.

Gráfico 20. Genealogía del grupo Añaños



Héctor Añaños
Julia Pérez
Eduardo Añaños Pérez
Mirtha Jerí Morote
Ángel Añaños Jerí
PRIMER JEFE / AJEGROUP
Jorge Añaños Jerí
PRIMER JEFE / ISM
Tania Alcázar
Arturo Añaños Jerí
Carlos Añaños Jerí
Álvaro Añaños Jerí
Vicky Añaños Jerí
Arturo Añaños Alcázar
Cintya Añaños Alcázar
Katty Añaños Alcázar
Hans Añaños Alcázar

Empecemos con el mito fundante, que refleja una envidia positiva, dado que las élites limeñas requieren de historias como las de este grupo para justificar el cambio de modelo. El mito fundante comienza con un artículo aparecido en 2013 en el Wall Street Journal de los Estados Unidos, que luego fue republicado con variantes en El País de España y Caretas de Lima por un gran narrador.

Vargas Llosa, premio Nobel de literatura 2010, presenta la siguiente narrativa novelada de sus orígenes, en la revista Caretas y el diario El País. La cita es larga pero ilustrativa:

Eduardo y Mirta Añaños tenían una pequeña chacra en la ladera oriental de los Andes, en el interior de Ayacucho, el empobrecido departamento donde nació Sendero Luminoso —la región peruana que más sufrió en muertos y desaparecidos y en daños materiales los años del terror—, que fue asaltada y devastada por un destacamento revolucionario. La pareja y sus hijos escaparon, ilesos, pero, en vez de huir hacia la costa como hicieron decenas de millares de familias campesinas y de clase media, se refugiaron en su pequeña vivienda de la ciudad de Ayacucho, dispuestos a sobrevivir con el sudor de su frente.

¿Cómo ganarse la vida en esa tierra asolada por el terrorismo y el contra-terrorismo que de ser pobre pasó en los años ochenta a miserable, con millares de desocupados y marginales mendigando por las calles? Los Añaños estudiaron el entorno y advirtieron que, debido a las acciones terroristas, los ayacuchanos se habían quedado sin bebidas gaseosas. Los camiones de Coca-Cola y Pepsi, provenientes de Lima, que subían por la carretera central eran continuamente atacados por los senderistas o por delincuentes comunes que se hacían pasar por guerrilleros, y, hartas de las pérdidas que ello les significaba, las respectivas compañías cesaron los envíos o los espaciaron de tal manera que las bebidas que llegaban resultaron insuficientes para cubrir la demanda local. Uno de los cinco hijos de Eduardo y Mirta Añaños, Jorge, ingeniero agrónomo, elaboró la fórmula de una nueva bebida. La familia hipotecó la vivienda, se prestó dinero aquí y allá, y reunió 30 mil dólares. Con esa suma fundó Kola Real en 1988 y comenzó a fabricar gaseosas en el patio de su casa, que embotellaba ella misma en

botellas variopintas y que la misma familia etiquetaba[136].

La historia de los Añaños es entonces más materia de leyenda, que ellos mismos han reforzado en la prensa con declaraciones y entrevistas, que de estudio, hecho que dificulta tener una visión más objetiva de sus orígenes.

A partir de las mejores fuentes, y gracias a varias entrevistas realizadas a los propios Añaños, presentamos un panorama menos heroico y más lógico de sus inicios y de su rápida expansión capitalista al mercado nacional y mundial[137].

En realidad, su origen social no era campesino sino terrateniente, y con una larga historia detrás que describe a los Añaños como señores poderosos de la tierra y familias notables de Ayacucho. La siguiente narración histórica confirma sus orígenes:

Albino Añaños era el propietario de la hacienda Paitibamba, un latifundio resultado de sumar una serie de sucesivas adquisiciones entre las que destaca en 1898 la de un lote de la hacienda Ninabamba […] a su prima Eufemia Carrasco, la de la hacienda La Colpa a Pedro Segura, la de Pichuspampa a Juana Añaños en 1904, además de otros lotes de Ninabamba que siguió adquiriendo para sí o para sus hijos —Héctor Nibardo y Artemio—. Como dueño de Patibamba extendió sus redes hasta controlar el espectro político de la región durante décadas. Fue diputado durante las legislaturas de 1899-1918, en la Asamblea Nacional de 1919, y en las legislativas de 1919-1924,1924-1929, 1929-1930. Como afirma J. Basadre, «acompañó sin interrupciones a doce regímenes políticos». Pero no solo controló la representación de La Mar en el parlamento nacional, fue alcalde de San Miguel al menos en 1922 y a través de una amplia red de familiares y compadres monopolizó el ejercicio del poder en La Mar (Sala i Vila, 2001, p. 22).

En su estudio del poder local en San Miguel, la investigadora Martha Rodríguez identifica claramente a los Añaños como parte central de las élites de ese valle:

Aunque todos los nuevos propietarios derivan del tronco familiar Carrasco, el matrimonio de una de las herederas —Mercedes Zabaleta con Albino Añaños, personaje ajeno a San Miguel— dará lugar a la existencia de dos grupos familiares emparentados: los Carrasco y los Añaños, presencia que marcará la historia de este valle al constituirse en el grupo de poder local, cuyo asiento territorial de poder será la emergente ciudad de San Miguel, capital provincial y sede de todas las instancias de representación estatal (2005, p. 100).

Esta familia, como otras de su tiempo, tenía tierras de cultivo en varias cuencas (San Miguel, Tambo) y propiedades urbanas en más de una ciudad, destacando dos grandes casonas a escasa distancia de la Plaza de Armas de Huamanga. Cabe señalar, para cerrar el tema de sus orígenes sociales, que se trata de una extensa familia provinciana de origen español, de antiguo arraigo en Ayacucho. Los Añaños son una familia del país vasco que llega al Perú en 1813, a fines de la colonia. Felipe Añaños era capitán del Ejército Real y se asentó en la sierra central, casándose con familias pudientes y dando lugar a varias generaciones de hacendados y familias notables del departamento (Castro Añaños, 2014). En una de ellas se instalaría la primera embotelladora.

En realidad, las tierras de San Miguel no eran muy grandes, pero sí de alta productividad, aunque las que tenían en otras cuencas como Tambo eran más grandes y mejores, también situadas en el eje nodal que articulaba la sierra con la ceja de selva, en los valles de los ríos Ene y Apurímac (VRAE). Nivardo Añaños, abuelo de los Añaños Jerí, fue un hacendado conocido, con tierras en varias cuencas (San Miguel, Tambo) y casas en Huamanga. Una de las parcelas de San Miguel, el fundo Patibamba, quedó en manos de su hijo Eduardo, casado con Mirtha Jerí Morote, una maestra de escuela, que son los padres de los iniciadores de este grupo industrial. En la primera década del siglo XX, Patibamba y las haciendas Huito Pata y Torobamba estaban consideradas entre las principales de La Mar. En los años veinte fueron escena de violentos enfrentamientos entre Nivardo Añaños y sus campesinos movilizados, que incendiaron la casa hacienda luego de un alzamiento tras ser forzados a construir una carretera con dirección a su propia hacienda[138].

Rodríguez acierta en su estudio cuando se pregunta «dónde estaba la riqueza acumulada» de las antiguas grandes familias terratenientes luego de la Reforma Agraria:

…en las ciudades. Todos los hacendados tenían la gran casa señorial en el centro de la ciudad de Huamanga […] Allí fueron llevados los bienes muebles de las casas haciendas ante la inminencia de la aplicación de la reforma agraria: muebles, objetos de plata, espejos y vajilla de porcelana inglesa, cuadros y otros objetos de valor que dicen de su estilo de vida […] Parte de la renta obtenida en la producción agropecuaria estaba invertidas en la educación de los hijos… su base material de reproducción como grupo social estaba asegurada, aunque las condiciones políticas le eran completamente adversas (2005, p. 146).

Al momento de la Reforma Agraria de Velasco en los años sesenta, la tierra fue expropiada, y a los Añaños Pérez les quedaron aproximadamente treinta hectáreas, además de tierras en San Miguel y algunas propiedades urbanas.

A partir de sus tierras, los Añaños se convertirían en empresarios. Aunque quizás habían perdido cierto renombre, sobre todo la rama de San Miguel, siguieron siendo familias orgullosas, pudientes, educadas y bien conectadas en los años setenta y ochenta. En esas décadas se notaban ya los efectos de un mercado interno más integrado en los espacios rurales. En San Miguel, Eduardo y Mirtha Añaños mostraron vocación empresarial al cambiar cultivos según la demanda urbana, comerciar la cochinilla y comprar cosechas para luego venderlas[139]. Las tierras de montaña y la cadena de la cocaína, asimismo, elevaron la demanda y generaron nuevas fuentes de riquezas en el departamento.

De acuerdo a las versiones recogidas por Daniel Córdova, el lado femenino de la familia también parece haber contribuido al tránsito de la familia de la tierra a la industria. Olga Jerí, hermana de Mirtha, se casó con Amaniel Castro, fundador de la primera planta embotelladora de la región, por lo que el negocio de las bebidas les era familiar (2009a, p. 44). En su finca de San Miguel, Eduardo Añaños (de profesión agricultor) y Mirtha (maestra), con sus hijos mayores, sembraban hortalizas y frutas y araban la tierra con el uso de tractores, constatación que indica claramente que el texto de Vargas Llosa estaba equivocado o exageraba su precariedad al presentarlos como campesinos de origen modesto. Los fundos de la familia fueron cambiando de sembríos, dejando los tradicionales, y empezando con aquellos más rentables, que eran consumidos en San Miguel, luego en Ayacucho[140]. Estaban situados en un lugar

de gran comercio ilegal, entre Ayacucho y la ceja de selva, justo durante la guerra con Sendero Luminoso —que se inicia en 1980—, que curiosamente no afecta la cadena de la cocaína, pero sí la economía de la sierra, tanto la tradicional campesina como la formal, con un impacto muy fuerte en el rubro de bebidas. La zona donde vivían fue escenario creciente del narcotráfico. La cocaína y la pasta se producían en los valles de la ceja de selva, en el Huallaga y en los valles del Ene y el Apurímac, y se transportaban por varios corredores hacia la ciudad de Ayacucho y Huamanga, generando una extraña dinámica de acumulación ilegal con violencia política. Existían oportunidades de negocios, pero el riesgo era alto, sobre todo en el negocio de distribución de bebidas, que es donde comenzaron los Añaños a formarse como empresarios luego de un experimento con un restaurante-café.

De acuerdo a Carlos Añaños Jerí, uno de los hermanos organizados en Aje, su historia, a pesar de su posterior división, es compartida tanto por ISM como por Aje: «En 1982 el terrorismo llegó a la hacienda de mi padre y lo perdió todo. Salimos de allí prácticamente con lo que teníamos puesto» (Poder, noviembre 2011, p. 36). El hermano mayor se quedó en la ciudad de Ayacucho, y desde allí administró sus tierras, viviendo en una de las casas de los Añaños del centro de Huamanga, mientras el resto se fue a Lima. No eran por tanto humildes campesinos ni todos se quedaron en la ciudad de Ayacucho como narra Vargas Llosa. Su caso es parecido a los Rodríguez de Arequipa, que se inician operando redes de distribución, con la diferencia de que lo hacen en un contexto de crisis general, factor que les da más mérito por la audacia que mostraron. Según la versión de Miriam Jerí de Añaños, fue en 1984 cuando ocurrió la salida definitiva, luego de un enfrentamiento entre militares y senderistas cerca de su fundo, pero no reporta un ataque a la familia o al fundo[141]. Además, de acuerdo a testigos enterados de la vida de Ayacucho, en la segunda mitad de los años ochenta las acciones de Sendero Luminoso eran más limitadas pues, luego de la entrada de los militares en 1983, se desplazaron a las zonas cocaleras y concentraron sus acciones más violentas en Lima[142].

En realidad, los iniciadores del grupo son Jorge Añaños Jerí, el mayor de los hermanos, y su esposa Tania Alcázar. Alcázar era de familia acomodada: su padre era maderero, tenía algunas tierras y una ferretería, y era prefecto aprista cuando ella se casó. La pareja se quedó en Ayacucho durante la crisis. Ambos se conocieron como estudiantes de la Universidad San Cristóbal de Huamanga. Jorge estudiaba agronomía y Tania, dato significativo, ingeniería química. Con ayuda de Eduardo Añaños, su padre, que les cedió una tienda y un local que eran

parte de la casona en el centro de Huamanga, en la calle Asamblea, se iniciaron en los negocios en 1983 con un modesto local.

Tania cumple un rol técnico empresarial en los negocios —elemento que también los distingue de otros grupos— pues experimentó con los sabores, empezando en 1983 ofreciendo bebidas caseras en una sanguchería. Dos años después pasaron a tener una distribuidora de cerveza Pilsen, cambio que los familiarizó con el negocio de bebidas en tanto vendían cerveza, pero también, poco a poco, bebidas gaseosas. Mientras tanto, en Lima, el padre, Eduardo Añaños, se compró una combi que manejó con ayuda de su hijo Carlos y desde 1983 regresó con frecuencia a Ayacucho a ver a su hijo y recoger la cosecha de su fundo en San Miguel.

En 1987 Eduardo Añaños decidió regresar definitivamente a su departamento natal y se instaló en Huamanga para empezar proyectos industriales con su hijo mayor. La iniciativa entonces partió de su hijo Jorge y su esposa Tania, y los padres aportaron capital proveniente de sus ahorros y el local que tenían dentro de la casona de los Añaños en Huamanga, para fundar la embotelladora Asamblea. En ese momento la guerra interna cedía, pero mantenía alterada la circulación de mercancías, sobre todo cerveza y gaseosas producidas en Lima.

De acuerdo a los registros públicos, Embotelladora de Gaseosas Asamblea S.R. Ltda. se fundó con un capital inicial de 200 000 intis, con partes iguales de Jorge Añaños Jerí, que era también el gerente, y de sus padres. Jorge Añaños Jerí y su esposa Tania fueron quienes concibieron técnica y empresarialmente el proyecto y luego los hermanos de Lima se fueron integrando al negocio cuando comenzó a crecer a partir de Embotelladora Asamblea y abrieron sus propias plantas. Luego, cuando la familia se divide en dos grupos en 1995, esta primera fábrica quedó en manos de los padres y se integró al grupo Aje, teniendo la gerencia general su hijo Ángel, jefe del grupo Aje[143]. En 2005 fue absorbida por Ajeper. Esta conquista del mercado interno, luego el externo, llevó a inaugurar embotelladoras en varias plazas, unas propiedad de Jorge y Tania y otras de Ángel y hermanos, donde todas compartían las mismas marcas y sabores (la gaseosa Kola Real y el agua Cielo).

Cabe remarcar que a pesar de las dificultades que enfrentaron en Lima, los hermanos menores lograron educarse en la universidad, siguiendo un patrón de clase media que privilegia la educación superior. Jorge, como hemos visto, estudió agronomía en la universidad estatal de Huamanga, cuna del senderismo,

mientras su hermano Ángel estudió ingeniería química en el mismo centro de estudios. Carlos, por su parte, estudió ingeniería industrial en la Ricardo Palma, una universidad privada de Lima, indicio de que tenían ahorros o fuentes de ingreso suficientes como para hacer estos pagos.

Los inicios, de acuerdo al testimonio de Carlos Añaños Jerí, indican cómo aprovecharon, en medio de una crisis, las oportunidades de mercado: «Jorge era distribuidor de cerveza y fue él quien animó a mi padre. En aquella época los camiones de cerveza eran asaltados o quemados y nadie quería llevar productos […] el desabastecimiento era una oportunidad y también los altos costos de las gaseosas […] comenzamos a envasar las gaseosas en botellas de cerveza. No era una innovación, pero había que empezar por algo» (Poder, marzo de 2015 p. 38).

El capital de trabajo salió en parte de la venta de un tractor que vendieron por 7000 dólares, a lo que añadieron 23 000 dólares más de un préstamo de la banca de fomento estatal, para el que entregaron como garantía una casa en Ayacucho. Con ese capital Jorge, Tania y el padre compraron una fábrica de bebidas operada por quince personas y con una capacidad de producción de 570 botellas diarias. Con esta primera inversión, y gracias al éxito de la marca Kola Real, coparon pronto el mercado de Ayacucho, desplazando a las otras bebidas locales como Huari Cola y Fruti Cola, comenzaron a incursionar en Huancavelica y luego en otras plazas (Poder, marzo 2015, p. 76). Los Añaños vendían a precios bajos bebidas propias que se envasaban artesanalmente en botellas chicas de cerveza. Ese era el secreto del éxito.

Los comienzos fueron modestos. Instalaron maquinarias en su improvisado local y usaban botellas de cerveza sin autorización. La segunda planta que abrieron en Huancayo, formada por Ángel y hermanos, también empezó de modo precario. De acuerdo a Córdova:

Al igual que la primera, la segunda planta de los Añaños en Huancayo comenzó en el patio trasero de una vivienda. Su patrón de trabajo no era demasiado sistemático pero sí muy intenso en términos de jornada laboral [...] debían levantarse a las cuatro de la mañana para descargar el azúcar de los camiones y comenzar a distribuir el producto. No fue hasta que la producción alcanzó una escala mayor […] en 1993 […] cuando los Añaños se vieron obligados a cambiar a métodos más sofisticados para la fabricación de sus bebidas (2009a,

p. 46).

Pronto los Añaños desarrollaron una estrategia expansiva al darse cuenta de que su fórmula de negocios era efectiva y enfrentaba poca competencia. Hasta su entrada al mercado, una bebida gaseosa como Coca-Cola en el Perú de los paupérrimos años ochenta era considerada, si no inalcanzable, por lo menos cara para los más pobres. Aprovechando esta demanda insatisfecha, los Añaños fueron entrando a los mercados regionales, empezando en Ayacucho, el mercado más desabastecido al dejar de circular bebidas de las plantas de Lima como Inca Kola y Coca-Cola.

Esa estrategia de mercado de precios bajos sería la base de un proceso de acumulación, y a partir de ahí entró en juego la visión empresarial de la familia de ampliar las escalas y dar un salto para formar un conglomerado de fábricas de gaseosas en varios puntos del país, donde el punto clave sería Lima. Luego se lanzaron al mercado internacional, primero en países vecinos, después al continente y, finalmente, en el caso de Aje, al mundo, donde también ISM, el conglomerado dirigido por Jorge Añaños Jerí y Tania Alcázar, entraría a competir.

En 1991, los hermanos Ángel, Arturo, Álvaro, Carlos y Eduardo abrieron una planta industrial en Huancayo, dejando de comercializar cerveza y comenzando a generar nuevas marcas, como la gaseosa Oro. Con ello empezaron, sin planearlo, la separación del hermano mayor, en tanto todavía no habían surgido tensiones, pero de facto operaban de manera independiente (Poder, noviembre 2011, p. 32).

Por su parte, Jorge y Tania construyeron primero una planta en Bagua en 1993, aprovechando los incentivos tributarios de la región selvática. Los impuestos representaban un 40% del precio en las regiones no protegidas, pero se vendían al mismo precio que en Lima, reflejando el típico comportamiento de las actividades oligopolizadas. Esta diferencia generó una ganancia extraordinaria al atraer inmediatamente la demanda. La tercera planta después de Huamanga y Bagua fue abierta en Huacho en el mismo año, una vez capitalizados y pensando en la conquista del mercado nacional. Estas fábricas eran propiedad de Carlos Añaños Jerí y de su esposa, reconocida no solo como la creadora de sabores sino como una enérgica gerente industrial[144].

Para esa fecha el Perú de Fujimori estabilizó de manera favorable a los GPE, y el gran capital fue promocionado de diversas maneras al mismo tiempo que se emitió legislación favorable a las grandes inversiones. Estas medidas se combinaron con represión que prácticamente sacó de la arena política a los sindicatos, entidades que desde la década de 1920 jugaron un rol clave en las movilizaciones sociales y la política del país. Se resolvieron también los problemas de insurgencia. Sendero Luminoso fue derrotado hacia 1992, y la región Ayacucho comenzó a reintegrarse al país. Sin embargo, fueron las economías ilícitas de Ayacucho las que más prosperaron, pues la guerra les afectó menos y crecieron cuando comenzaron las políticas de erradicación en el valle del Huallaga, lo que convirtió a la región selvática de Ayacucho en el primer nodo nacional de la cocaína. La guerra no significó un gran deterioro económico: lo que hizo fue aumentar los riesgos.

Hasta 1993 el grupo Añaños seguía creciendo y utilizando botellas de cerveza recicladas sin autorización, y por lo tanto actuando de manera informal y dirigiéndose principalmente al consumidor de bajos ingresos, provinciano y migrante. Para cuando comenzaron a desarrollar economías de escala, el país estaba pacificándose rápidamente, se había superado la crisis económica, y el gobierno de Fujimori había creado un generoso sistema de subsidios para la Amazonía expresado en la exoneración de impuestos a los combustibles y las ventas, créditos especiales y reducción de impuestos por ingresos (Córdova, 2009a, p. 57). En el rubro de bebidas gaseosas no tenían mayor competencia externa, solo las grandes bebidas regionales del norte (Concordia) y la Coca-Cola e Inca Kola de Lima, por lo que este conjunto de factores de contexto fueron altamente favorables a su expansión, que aprovechó el diferencial histórico de precios que habían impuestos las transnacionales oligopólicas en este mercado.

En 1994, Ángel y hermanos (grupo Aje) abrieron una planta en Sullana y comenzaron su transnacionalización con la exportación de bebidas gaseosas al Ecuador, al mismo tiempo que Jorge y Tania (grupo ISM) instalaron una planta grande en Arequipa y comenzaron a vender en Chile. Cuando entraron al mercado regional del norte peruano empezaron a sentir la competencia de las fábricas asentadas en la región, particularmente el grupo Concordia, que inició una guerra de precios en Bagua que luego se extendió a Sullana. Los Añaños aguantaron la ofensiva y siguieron adelante, dándoles una primera experiencia de la lucha por mercados que luego se repetiría en Lima y en el exterior. En la sierra central casi no enfrentaron competencia, pero en otros mercados

regionales, luego internacionales, debían acostumbrarse a resistir estas ofensivas.

La venta de plantas regionales de Coca-Cola a precios de subasta les permitió adquirir maquinaria a precios bajos, aumentar la capacidad y entrar con más facilidad a los mercados regionales. A partir de allí, debido a que las mayores opciones de crecimiento estaban en la capital, se proyectaron a Lima, el gran mercado que alojaba a un tercio del país, habilitando una gran planta en Huachipa con maquinaria importada, otro gran paso hacia adelante pues adquirieron tecnología de punta. La entrada de los Añaños con Kola Real al gran mercado capitalino empezó en 1998.

Cuadro 8. Plantas del grupo de Jorge Añaños Jerí y Tania Alcázar (ISM) y Ángel Añaños Jerí y hermanos (Aje) en el Perú

Planta
Embotelladora Asamblea S.R.L.
Embotelladora Huancayo S.R. L.
Embotelladora Andahuaylas S.R.L.
Embotelladora San Miguel S.R. L.
Embotelladora del Marañón S.R.L.
Industrias Grau S. R. L.
Industrias Añaños S.R. L.
Embotelladora Cajamarca S.R. L.
Industrias Añaños S.A.
Embot. San Miguel del Sur S.A.C

Fuente: Córdova, Daniel (2009a) y datos de Registros Públicos de Embotelladora

Desde mediados de los noventa los Añaños Jerí menores comenzaron a consolidar las distintas empresas en Ajegroup como holding, pero usando las mismas marcas, en particular Kola Real. De manera paralela, siguiendo con la fórmula empresarial simple pero efectiva de «mejor sabor a precio justo», empezaron a proyectarse agresivamente al mercado mundial. El Perú les quedaba chico, pues llegaron a un punto en el que no podían tener una mejor posición de mercado y los dos grupos se habían dividido los mercados regionales del país. De acuerdo a Patricia Mazuelos, de la consultora Deloitte Perú:

> Cuando nace Ajeper abrió la posibilidad (de consumo) a un segmento que no podía acceder a tomar una bebida gaseosa de forma periódica. Las marcas que existían eran muy caras […] y abrió el mercado de consumo de gaseosas a sectores de bajos ingresos […] Con el tiempo, la empresa vio que tenía una determinada participación de mercado y que ya no iban a crecer porque la competencia era fuerte. Su estrategia fue irse al extranjero y ganar participación en mercados más grandes, como es el caso de México (América Economía, julio 2011 p.48).

Volviendo al grupo ISM, cabe mencionar que la fabricación de bebidas y la competencia en la capital los llevó a una intensa lucha por los mercados. Al principio, como se ha señalado, se envasaron las bebidas en botellas de vidrio ajenas, hasta que la competencia, que perdía mercados aceleradamente, comenzó a contraatacar para frenar la tendencia. A comienzos de 1998 en Lima todavía predominaban en el mercado las grandes marcas establecidas (Inca Cola y Coca-Cola, con 35% y 33% del mercado respectivamente; también Pepsi e incluso Concordia). En ese contexto Kola Real llegaba al 4% del mercado, aunque crecía rápidamente. Además, ya se conocía su capacidad competitiva en provincias.

En ese momento se desata la llamada guerra de mercados, comenzando por las botellas, seguida de la guerra de precios. Las primeras señales aparecieron cuando el Comité de Fabricantes de Cerveza de la Sociedad Nacional de Industrias les informó que no podían seguir usando sus botellas, hecho que los forzó a eslabonarse hacia atrás y sofisticar su oferta. Este dato es clave, porque

indica que las grandes compañías limeñas que controlaban el mercado nacional estaban perdiendo clientela y reaccionando contra los Añaños. La entrada a Lima fue bien organizada, pues lo hicieron con envase propio, fabricado especialmente para el grupo por Manufacturera del Vidrio, con marcas y fórmulas saborizantes propias, con menor gasto en publicidad y ganando mercados en medios pobres y provincianos urbanos. Fue tan fuerte la entrada a la principal plaza del país que en 1999 los fabricantes establecidos (Coca-Cola e Inca Cola) iniciaron una guerra para quitarle a los distribuidores y los consumidores. Sin embargo, los Añaños lograron frenar la ofensiva. Diseñaron una estrategia social de relacionamiento con sus «hermanos provincianos» y lograron retener a cerca de ochocientos mayoristas en Lima, que en su mayoría eran migrantes como los Añaños. El hecho que en sus inicios la propia familia manejaba los camiones para los mayoristas y por haber comercializado sus bebidas entre clubes de provincianos en Lima, segmento sensible al precio y a la idea de «consumir lo nuestro», les permitió generar una empatía que les sirvió para derrotar a sus grandes competidores. Carlos Añaños Jerí describe la guerra con las grandes marcas y la ventaja que le dieron sus redes sociales:

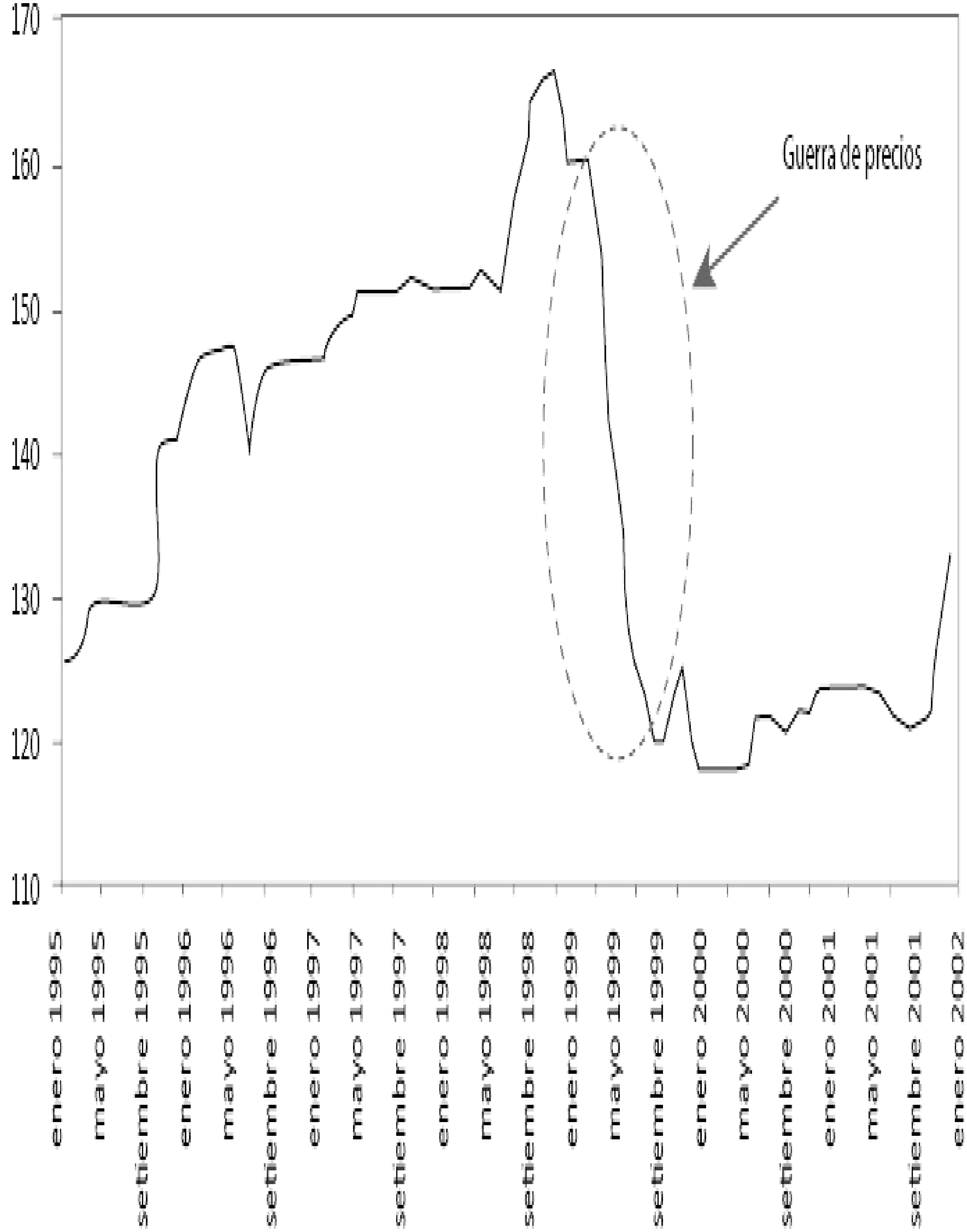
Lo más difícil fue en 1999, cuando tuvimos que superar la estrategia de destruir Kola Real en cien días. El 1º de mayo todos nuestros competidores lanzaron una gran campaña contra nosotros. Yo estaba de vacaciones en Europa […] me llaman y me dicen que han bajado todos sus precios, que nos quitan todo el material publicitario de los puntos de venta, los paneles, que tienen nuevas promociones […] Llamé a toda mi gente y les dije que íbamos a trabajar y acercarnos a nuestros clientes […] por lo que escogimos 800 mayoristas […] En una de esas reuniones, un señor me dijo «¿Ud. Sabe qué va a pasar en el día 101?» Y la respuesta de ellos: «Pues van a subir los precios». Él era un mayorista de Huancayo y comenzamos a hablar en quechua. Históricamente, nuestros competidores durante los últimos cincuenta años nunca habían bajado sus precios, y así convencimos a nuestros clientes de que solo era una estrategia para frenarnos y quitarnos el mercado […] Fue espectacular, todos eran provincianos. Hemos tenido suerte de empezar desde abajo (Poder, noviembre 2011, p. 40).

En 2001, dos años después de frenar la ofensiva de las marcas establecidas, Kola

Real reclamaba tener 10% del mercado de bebidas gaseosas del Perú, pero estaba llegando a un límite. La economía se había restablecido, subieron los ingresos y la apertura del mercado generó una demanda más exigente de presentación y envase y también una mayor atracción por las marcas globales.

Gráfico 21. Guerra de precios de bebidas gaseosas de 1998 y 1999

(índice 1994=100)



170
160
150
140
130
120
110
Guerra de precios
enero 1995
mayo 1995
setiembre 1995
enero 1996
mayo 1996
setiembre 1996
enero 1997
mayo 1997
setiembre 1997
enero 1998
mayo 1998
setiembre 1998
enero 1999
mayo 1999
setiembre 1999
enero 2000
mayo 2000
setiembre 2000
enero 2001
mayo 2001
setiembre 2001
enero 2002

Fuente: Córdova, 2009, p. 66.

Hacia 1997, en momentos en que se alistaban para entrar al mercado limeño, planearon su expansión internacional. En 2001, como lo hemos mencionado, ya Jorge Añaños Jerí había entrado a Chile a través de la planta de ISM en Arequipa. Ángel Añaños Jerí y sus hermanos entraron luego a Venezuela, invirtiendo cuatro millones de dólares que obtuvieron con préstamos bancarios, luego ampliaron sus destinos a Ecuador y se prepararon para entrar a México. La apertura y globalización de fuentes de crédito los ayudó sobremanera.

La entrada de Aje al gran mercado mexicano, segundo más grande consumidor de gaseosas del mundo después de los Estados Unidos, se hizo con la marca Big Cola, probada con éxito en Venezuela. Invirtieron un total de siete millones de dólares y entraron con fuerza a un mercado tradicionalmente dominado por la Coca-Cola, pero empezando «a lo provinciano» por los mercados regionales del sur, a partir de una planta en Puebla. La multinacional intentó sacarlos del mercado en 2003, iniciándose otro episodio de «La Guerra de las Kolas», pero no pudo competir con los precios y el contraataque legal de los Añaños, que le iniciaron una demanda. En 2005 Ajemex había logrado tener 5% de participación del mercado (Peru Top Publications, 2006, p. 802) y en 2008 ganaron la demanda. El gobierno mexicano multó por quince millones de dólares millones a Coca-Cola de México por utilizar prácticas monopólicas contra Ajemex. Para esa fecha Ajegroup trasladó su centro de operaciones a México, dando otro paso adelante en su proceso de internacionalización y reconociendo la importancia estratégica del mercado mexicano, desde donde podía manejar mejor el Caribe, Centro América y otros países sudamericanos.

A mediados de la primera década del siglo XXI los Añaños aparecían como grupos reputados, capaces de competir en diversos mercados usando la misma fórmula de entrada, hecho comentado con entusiasmo por la prensa especializada, propensa a dar buenas noticias y concentrarse en el «éxito empresarial». Los Añaños no solo competían con bebidas gaseosas de diversos sabores, también fabricaban y vendían agua y entraron por un tiempo, aunque sin éxito, a la producción de cerveza. En 2007 Ajeper comenzó a fabricarla con las marcas Franca y Caral, compitiendo con Backus y AmbevPeru, con modestos

resultados. Abandonaron la competencia en 2011, tras un fracaso que complicó la situación financiera del grupo[145]. Al principio estas fórmulas de negocios en bebidas gaseosas y agua les permitieron una rápida acumulación, logrando derrotar a su competencia en los rounds iniciales, vendiendo productos baratos dirigidos a estratos pobres en lugares calurosos, y con preferencia por zonas o países con bajos impuestos y frenando las contraofensivas de las multinacionales. Ajegroup reclamaba en 2005 tener 98 centros de distribución en el continente y 720 000 puntos de venta.

La leyenda del grupo creció y los Añaños se convirtieron pronto en una multilatina reconocida, ocupando un lugar destacado de las «Empresas más globales de América Latina» en 2009 (América Economía, p. 24). Sin embargo, la entrada a mercados globales se hizo con deudas en bonos y en un momento en el cual el dólar estaba barato. En 2013 tuvieron dificultades en los mercados asiáticos y latinoamericanos, dificultades que se agravaron con la revalorización del dólar en un momento de alto endeudamiento, aspecto que comentaremos más adelante.

En cuanto a su dirección, inicialmente los familiares funcionaron unidos, dirigidos por la segunda generación y con el apoyo de ambos padres, pero pronto surgirían problemas que dividirían las empresas en dos grupos. Por sus orígenes como empresarios, que comienzan en Ayacucho, luego se expanden al resto del Perú y posteriormente entran al mercado mundial, liderados por la pareja Carlos-Tania, es probable que la separación entre los hermanos, puesto que unos estaban en Ayacucho y otros en Lima, abriera una brecha que produjo finalmente la escisión en términos relativamente amistosos. Se dividieron en dos grupos: Industrias San Miguel (ISM, con plantas en Huacho y Arequipa) y Ajegroup (con plantas en Huancayo, Lima y Bagua)[146], pero esta temprana desavenencia familiar no impidió su desarrollo, aunque le restó fuerzas con la división de marcas, empresas y mercados. Una vez que el grupo, que luego se denominaría Industrias San Miguel, se consolidó en el mercado interno, comenzaría una proyección internacional más sostenida, pero compartiendo mercados con Aje. En 2005 ISM también se internacionalizó, al inaugurar una primera planta en la República Dominicana.

La división finalmente estalló en 2008. De acuerdo a la revista América Economía (agosto 2009, p. 25), que los entrevistó en ese momento: «El hermano mayor, Jorge Añaños, uno de los principales involucrados en la creación de la fórmula de la bebida Kola Real, entró en conflicto con el resto de la familia […]

Los problemas no cesaron, por la cual la familia Añaños Jerí tomó una decisión […] que remeció los cimientos de la corporación: Kola Real […] dejó de pertenecer a Ajegroup y quedó en manos del mayor de los Añaños Jerí».

Los hermanos se dividieron mercados y compartieron algunas marcas, luego crearon otras propias y, por lo menos al principio, acordaron no competir en la misma plaza. En materia de marcas, compartieron en el mercado peruano Kola Real y Oro (creada por Jorge) y Cielo (creada por Ángel y hermanos), quedándose cada uno con sus plantas, pero para el mercado mundial Ajeper creo su propia marca (Big Kola). Jorge y Tania, del grupo ISM, se concentraron en Chile y luego en República Dominicana, mientras sus hermanos se internacionalizaron con fuerza en Colombia, Venezuela, Centroamérica y el Caribe, México y Asia. En el caso del Brasil, ISM entró en el norte, en Salvador do Bahia, mientras Aje lo hizo en el sur.

El acuerdo los separó en tanto cada grupo desarrolló su propio estilo empresarial: más prudente en el caso de ISM y más agresivo en el caso de Aje. Cada uno se fue por su lado y terminaron formando dos grupos con esferas relativamente separadas en las cuales no se hacían la competencia. En 2009 la familia elaboró un protocolo familiar para que cada grupo tuviera «un desarrollo ordenado». Aje también se dividió internamente las plazas «para no dividirse más», encontrando una suerte de fórmula feudal: Carlos se quedó con México, Arturo con Centroamérica, Álvaro con Ecuador y Venezuela, y todos actuaban bajo el mando de Ángel, convertido en jefe del holding llamado Grupo Atic, registrado en Holanda y con sede corporativa en Madrid (América Economía, agosto 2009, p. 26).

Jorge Añaños Jerí aclara un poco más el complicado arreglo de mercados: «El acuerdo de repartición de mercado entre las dos familias es para las marcas […] pero en cualquier momento ISM podría decidir la distribución de su nuevos productos en otros puntos del país. De hecho, marcas como Sporade del Grupo Aje se comercializan en mercados que inicialmente correspondían a ISM» (Poder, junio 2013, p. 44).

El grupo ISM, dirigido por Jorge Añaños Jerí, su esposa Tania y sus hijos Arturo, Hans, Cyntia y Katy, integrados a los negocios, refuerza el carácter familiar de la empresa y se ha estructurado en función a sus industrias de bebidas, marcas y mercados a los cuales ingresa, siguiendo su estrategia ensayada en el Perú y adaptada a otros mercados. Desde las plantas del Perú, y

en base a las marcas de gaseosas propias y compartidas (Kola Real, Oro, Generade, Kruis, Fruvi) y de agua, también propias y compartidas (Cielo, Sline Agua), el grupo ISM se ha posicionado en el mercado peruano y exporta a mercados externos como Chile, República Dominicana y Brasil, limitándose al continente americano.

En 2012 llegó a tener en el Perú un 30% del mercado de bebidas no alcohólicas, mientras en Chile, a través de sus plantas del sur, llegó a tener en 2013 el 35% del mercado. También exportan a Bolivia. En el caso del Brasil, el grupo ISM ha construido una planta en Salvador do Bahia por treinta millones de dólares. En cuanto a su proyección al exterior, de acuerdo al reparto de mercados acordado con sus hermanos y Ajegroup, luego de Chile ingresaron a la República Dominicana, donde entraron con las marcas Kola Real y Cool Heaven. ISM ingresó a ese mercado en 2005 con mucha fuerza, llegando a tener el 42% del mercado, aunque tuvieron que vencer la contraofensiva de la competencia que, vía presiones en el Congreso, intentaron eliminar las exoneraciones tributarias zonales. Resistieron gracias al respaldo que obtuvieron de la Asociación de Empresas del Caribe. Según el propio grupo, las poblaciones ubicada donde instalaron la planta «salieron a las calles a protestar pidiendo la restitución de beneficios», y lograron continuar con el no pago del impuesto selectivo al consumo, el impuesto a la renta y los aranceles (Poder, junio 2012, p. 36). A partir de ahí se proyectaron a Haití, el otro país de la isla, y a las Islas St. Martin, intentando también instalarse en Nueva York. El grupo ISM se benefició, al igual que Aje, del aumento de la demanda de bebidas gaseosas y de agua durante la bonanza exportadora latinoamericana que empezó en 2002, aunque luego fue afectado por la caída de demanda y la inestabilidad cambiaria que empezó en 2014.

En esta rápida expansión del grupo ISM, los temas de gestión se han manejado gracias a la incorporación de los hijos en gerencias claves, pero también a la contratación de gerentes con larga experiencia en la fabricación y comercialización de bebidas, quienes entrenan y guían a la siguiente generación. Lo interesante del grupo ISM es que siempre ha contado con la participación gerencial activa de mujeres, empezando por Tania Alcázar y siguiendo con sus hijas, signo de modernidad que pocos grupos —entre los que destacan grupos provincianos emergentes más que limeños establecidos— exhiben. Los hijos de esta extendida familia han estudiado en el exterior y se han incorporado al grupo familiar en la repartición de los mercados acordada en familia.

El grupo ISM se ha desarrollado pudiendo reclutar gerentes experimentados provenientes de grandes empresas nacionales e internacionales. Destacan Luis Eduardo Ernesto Calderón, gerente general de ISM, que trabajó durante treinta años en la Coca-Cola (Poder, marzo 2013, p. 115) y Francisco Galdós, quien fuera ejecutivo de Backus y Coca-Cola (p. 39). Como otros grupos peruanos, los futuros jefes, luego de su educación universitaria, se entrenan en las propias empresas del grupo y aprenden tanto de sus familiares empresarios como de los gerentes no propietarios. Al respecto, Jorge Añaños Jerí explica cómo preparan la sucesión en el grupo ISM: «Nos encontramos en la etapa en que tenemos a todos nuestros hijos ya formados […] es un momento de mucha expectativa y de traspaso generacional. Estamos enseñándoles a que tomen las riendas de la empresa poco a poco.

De acuerdo con ese criterio, la nueva generación va siendo entrenada nacional e internacionalmente, hecho interesante que demuestra también un alto sentido de modernidad. El padre sostiene lo siguiente en la revista Cosas Personales (20 de julio de 2014):

Arturo, el hijo mayor, se hace cargo de las operaciones en República Dominicana y el Caribe, y es el director administrativo. Cintya es la directora financiera. Katty se ocupa de la dirección corporativa de comunicaciones y ve temas comerciales en Chile y Bolivia. Y Hans, el menor, de apenas 25 años, se hace cargo de explorar nuevas oportunidades de negocio desde su posición de director de proyectos. Su último acierto ha sido elegir Bahía para el inicio de sus operaciones en Brasil.

En el caso del grupo Aje, dirigido por Ángel y el resto de los hermanos Añaños Jerí, hacia 2005 el conglomerado internacional de bebidas terminó ocupando un lugar prominente en el mercado Latinoamericano, donde México, país donde Ajemex (a cargo de Carlos Añaños Jerí) llegó a tener en 2008, en su primera ofensiva, hasta el 43% del mercado.

Cuadro 9. Ranking de las principales marcas de bebidas gaseosas en Latinoamérica (2006)

▪

Marca	País	Consumidor
Coca-Cola	Estados Unidos	78,7
Pepsi	Estados Unidos	18,9
Sprite	Estados Unidos	13,3
Big Cola	Perú	8,2
Brahma-Guaraná	Brasil	3,4
Inca Kola	Perú	3,1

Fuente: Córdova, 2009a, p. 72. Elaboración propia.

En Centroamérica, a cargo de Arturo Añaños Jerí, el grupo se subdivide en Cajecen (que incluye Costa Rica, Nicaragua y Honduras) y Ajemaya (Guatemala, Belice y El Salvador). En el mercado sudamericano que luego del reparto queda en manos del grupo ISM, Ajecuador tiene el mercado de Ecuador y Ajeven el de Venezuela (ambos a cargo de Álvaro Añaños Jerí). Dada la fuerte expansión territorial del grupo y la necesidad de contar con gerentes, las plantas de Ajeper en Perú y Ajecolombia en Colombia estaban en 2009 a cargo de gerentes no familiares[147].

La rápida expansión del grupo Aje se ha basado en una agresiva política de financiamiento vía bonos en el mercado internacional. En 2012, a través de su holding de los Países Bajos colocaron bonos por 350 millones de dólares en marzo y 150 millones más en noviembre, totalizando en un año 450 millones de dólares[148]. Para 2014 los territorios del grupo estaban mejor organizados, pues crearon en Europa el holding Atic, que reunía bajo un solo mando a las operaciones de los distintos continentes.

En ese momento Aje sufrió por primera vez una pérdida de mercado, ante la ofensiva lanzada por ThaiBev en Tailandia en cervezas y Coca-Cola y Pepsi en bebidas gaseosas. Lo mismo les ha ocurrido en Colombia. A ello se añade la caída de la demanda que vino con el fin de la bonanza exportadora en toda América Latina, la revalorización del dólar y el encarecimiento del crédito. Entre 2012 y 2014, la calificadora Fitch informaba que la deuda consolidada de Atic llegaba a 534 millones de dólares y que el grupo tenía un bajo flujo de caja para cumplir con sus obligaciones financieras, problemas que continuaron en 2015. Debido a sus serios problemas financieros, Ángel Añaños tuvo que renunciar a su cargo y un gerente español, Juan Lizariturry, asumió la dirección del grupo. La familia, probablemente bajo presión de los acreedores, lo nombró para comandar el grupo en una etapa financieramente difícil, con alto riesgo cambiario y mayores dificultades para enfrentar la competencia en el Asia, justo en el momento en que se expandían al África[149].

Gráfico 22a. Árboles de empresas del grupo Aje por continentes

LATINOAMÉRICA 1

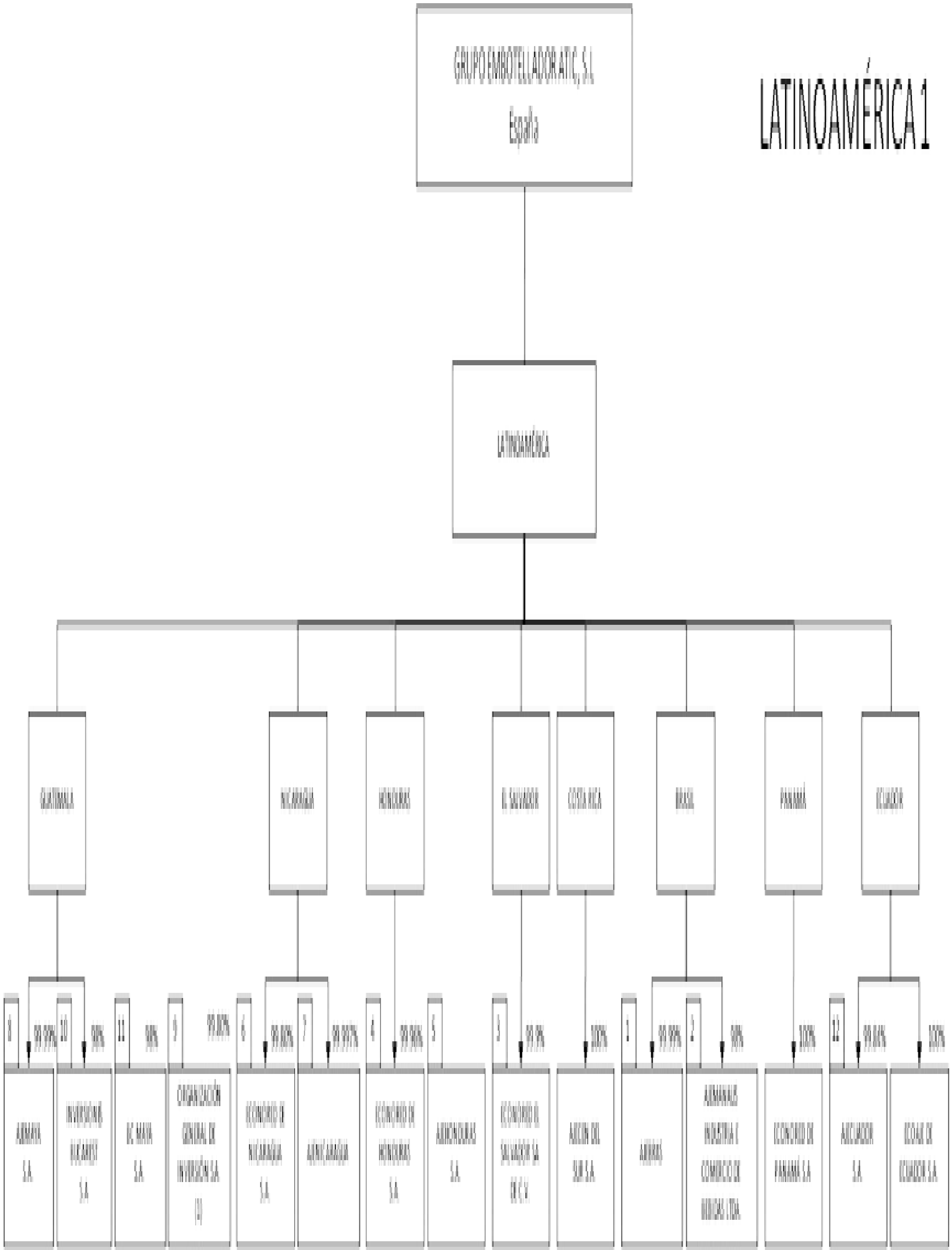


Gráfico 22b. Árboles de empresas del grupo Aje por continentes

LATINOAMÉRICA 2

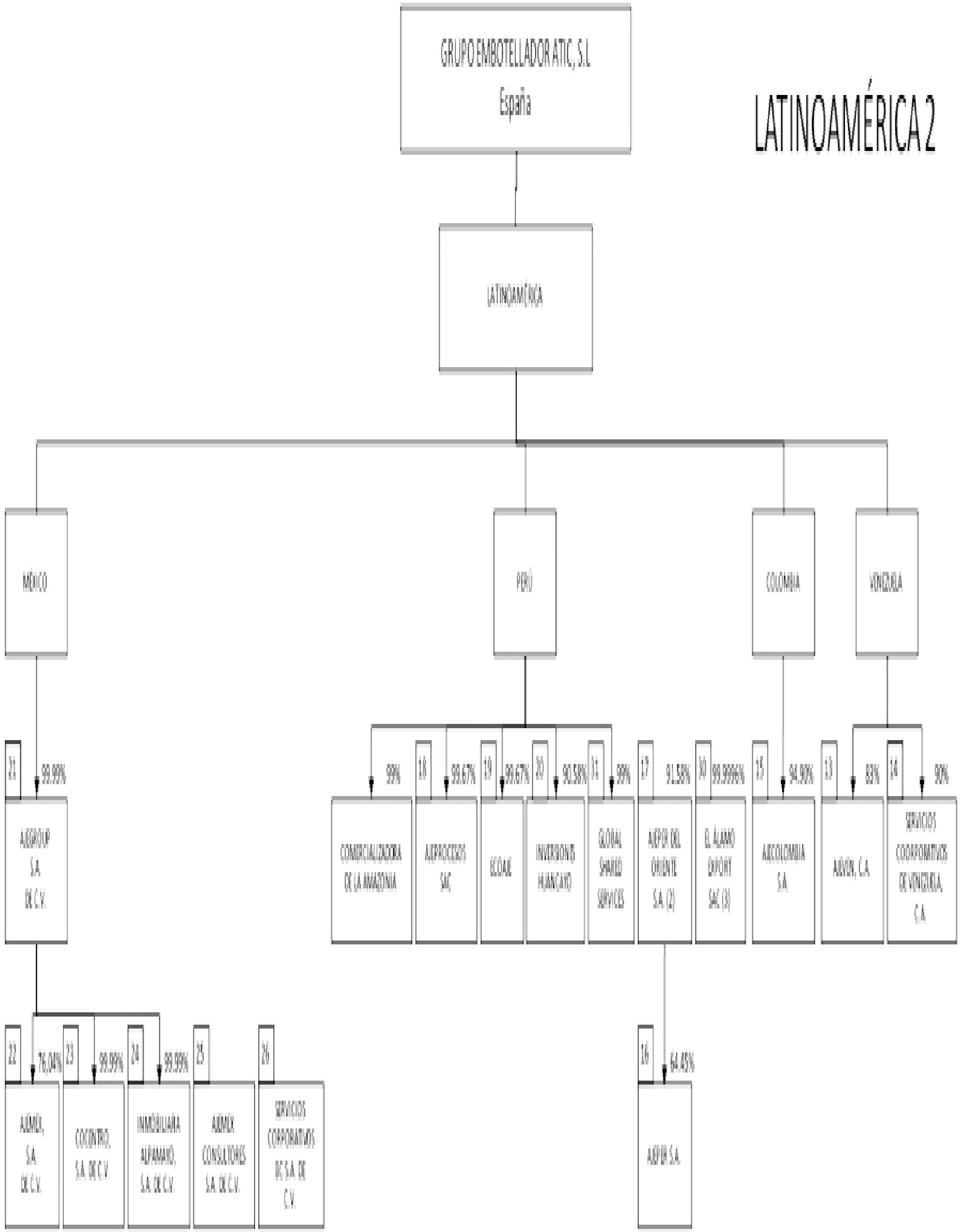
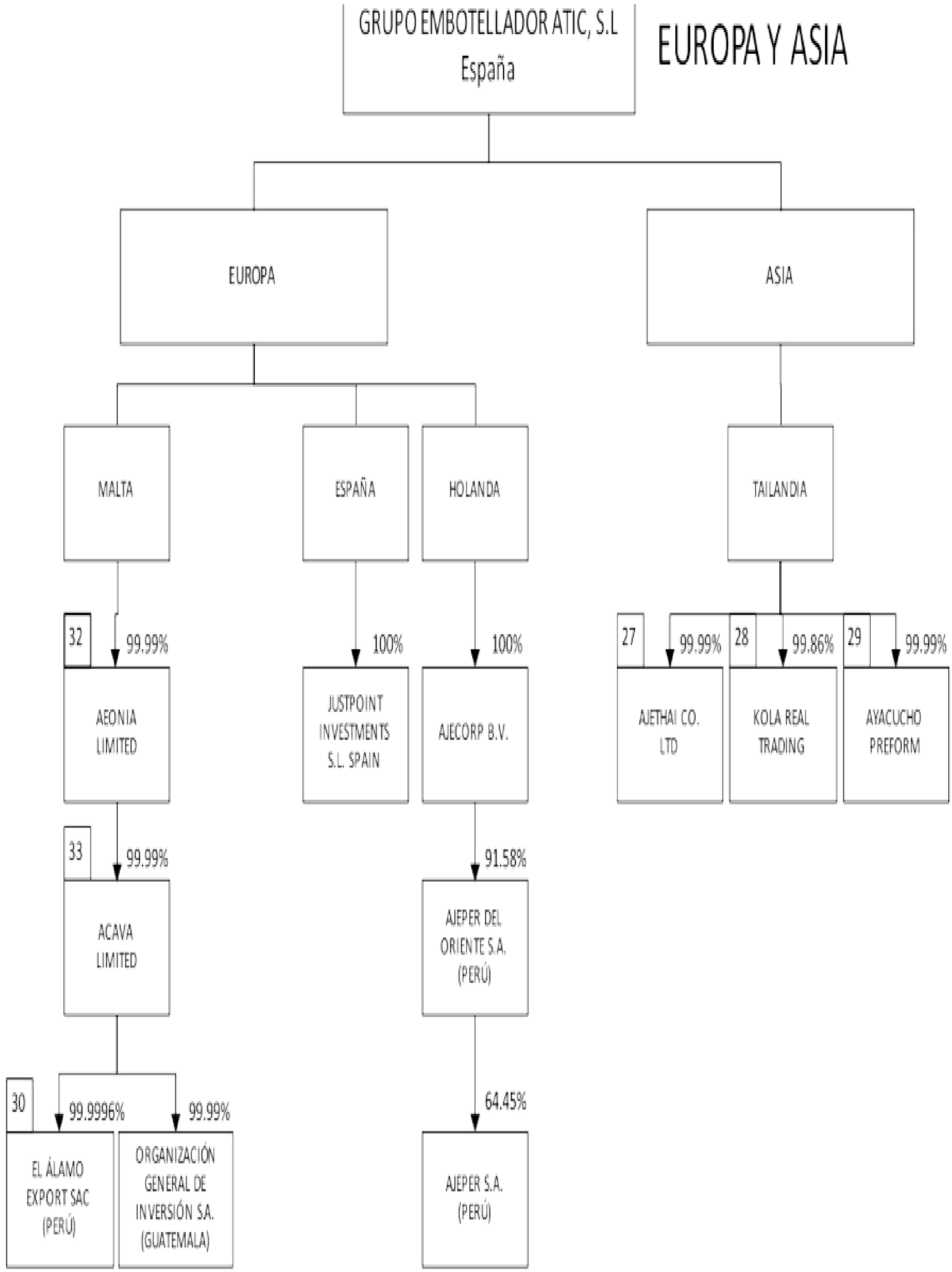


Gráfico 22c. Árboles de empresas del grupo Aje por continentes


GRUPO EMBOTELLADOR ATIC, S.L
España
EUROPA Y ASIA
EUROPA
ASIA
MALTA
ESPAÑA
HOLANDA
TAILANDIA
32
99.99%
AEONIA LIMITED
100%
JUSTPOINT INVESTMENTS S.L. SPAIN
100%
AJECORP B.V.
27
99.99%
AJETHAI CO. LTD
28
99.86%
KOLA REAL TRADING
29
99.99%
AYACUCHO PREFORM
33
99.99%
ACAVA LIMITED
91.58%
AJEPER DEL ORIENTE S.A. (PERÚ)
30
99.9996%
EL ÁLAMO EXPORT SAC (PERÚ)
99.99%
ORGANIZACIÓN GENERAL DE INVERSIÓN S.A. (GUATEMALA)
64.45%
AJEPER S.A. (PERÚ)

En cuanto a sus actividades sociales y políticas, las relaciones de los Añaños con otros grupos y con las élites limeñas son como sigue. Las distintas ramas de la familia Añaños Jerí han logrado educar a sus hijos en colegios de Lima y el exterior, privilegiando los estudios universitarios fuera del país, con énfasis en los MBA. Un dato interesante desde el punto de vista social es que Carlos Añaños Jerí, reside en Las Casuarinas, una zona residencial exclusiva de Lima que atrae a los nuevos ricos. No se conoce si interactúan con los grupos limeños establecidos, aunque el CADE 2013 los reconoció como grupo exitoso al invitar a Ángel Añaños Jerí como expositor. Jorge, el fundador del grupo, prefiere estar alejado de los reflectores.

Un dato interesante de relaciones intra grupos del segundo tipo (provincianos emergentes) es que Ángel Añaños participó junto con Aquilino Flores, de Topitop, en un evento organizado por la Fundación Añaños llamado «Cumbre de Emprendedores« en abril de 2015. El evento, de ingreso libre, iba dirigido a un amplio público reunido en el estadio de la UNMSM para dar a conocer «los valiosos testimonios de empresarios exitosos».

Gremialmente, los Añaños Jerí han optado por apoyar la creación de la Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEP), fundada en 2010, donde participan en el Comité Directivo con otras empresas familiares donde también participan los Huancaruna y los Dyer. AEP cuenta con una serie de «aliados estratégicos» entre los cuales se encuentran dos bancos (Santander y UBS) y dos consultoras (Deloitte y Euro Capital Advisors)[150]. Políticamente, los dos grupos Añaños nunca han manifestado una preferencia partidaria, manteniendo siempre una distancia prudente, de modo que no se conocen sus preferencias políticas y si han desarrollado o no una estrategia de conexiones políticas. Sin embargo, en materia de defensa de sus negocios, en varios países han tenido que hacer gestiones para defenderse de las grandes empresas establecidas, como en México, donde Aje tuvo una importante victoria judicial. Similar experiencia ha tenido ISM en el Caribe.

Los Añaños Jerí reunidos en torno a Aje funcionan filantrópicamente vía la Fundación Eduardo y Mirtha Añaños (dirigida por Miriam Añaños Jerí), entidad desde donde organizan programas de Responsabilidad Social Empresarial de sus muchas industrias. En ese sentido, son un grupo que desde muy temprano adoptó prácticas típicas de empresas líderes, aunque los montos de inversión social,

como los de todos los otros grupos, se desconocen.

En materia de relaciones laborales, varias plantas de ISM cuentan con sindicatos. El Sindicato San Miguel Industrias fue fundado en 2012. En el caso de ISM Arequipa, ocurrió una huelga general en 2013 cuando presentaron un pliego de reclamos que no fue resuelto. Según María Chauca, gerenta de ISM, la empresa estaba ofreciendo lo que consideraban un salario aceptable, dado que era una empresa que recién se estaba proyectando internacionalmente: «Ofrecemos S/. 3,30 diarios. Nos quieren comparar con la competencia. No somos una transnacional, no tenemos cobertura nacional, tenemos dos plantas y un mercado de seis millones de personas»[151].

En el caso de Aje, también se han formado sindicatos en sus plantas. Hacia diciembre de 2011 tenían 7734 trabajadores, de los cuales 1730, aproximadamente el 22% del total, estaban sindicalizados repartidos entre doce sindicatos con los cuales el grupo negocia cada año acuerdos colectivos.

En materia política, los Añaños Jerí del grupo Aje han tenido modestas y prudentes incursiones en la política electoral, acercándose a algunos candidatos con discreción. En las elecciones de 2016 uno de los Añaños Jerí aparece junto a otros jefes de grupos provincianos emergentes, como Samuel Dyer Ampudio, saludando al candidato ganador Kuczynski en una reunión privada. No se tienen datos de que hayan realizado apuestas personales fuertes a partidos y candidatos. Los datos sugieren que están tanteando el terreno, y que tienen un comportamiento pragmático, pues incluso algunos de sus miembros se acercaron, en las mismas elecciones, a organizaciones de izquierda.

El grupo ISM es muy reservado y no se les conoce participación alguna o interés en la política. Es posible argumentar que, aparte de las ideas del jefe, el hecho de que los negocios de bebidas tengan poco que ver con la política explique esta baja propensión. Hacer política, a fin de cuentas, es una actividad que se explica por necesidad (vinculada a los negocios) y por convicción, generalmente más por lo primero que por lo segundo, como veremos en otros grupos provincianos emergentes que desarrollan distintas estrategias políticas.

Grupo Huancaruna

152

El grupo Huancaruna, caracterizado por tener «un apellido 100% peruano» (lo que atestigua el orgullo de su origen popular), es de reciente formación. Como los Añaños, la acumulación ampliada de capitales se inició a mediados de los años ochenta, en plena crisis, pero en su caso gracias a una larga experiencia familiar en la región norteña de San Martín en el cultivo de café artesanal y comercial —articulando mercados regionales—, que luego se desplegó con fuerza a partir del cambio de modelo económico en 1990. Una vez formada la primera industria comercial-cafetera, el grupo se desarrolló con gran rapidez, articulando la cadena (produciendo, comprando y vendiendo café de montaña en el norte y centro del país) y empezando a conglomerarse en torno a agroindustrias; y entrando rápidamente a vender en los mercados internacionales, principalmente en Europa.

De acuerdo al testimonio de Enrique Juscamaita, productor cafetalero, que los conoció antes de que alcanzaran fama como grupo provinciano emergente, los inicios fueron como sigue: «El papá de los Huancaruna viajaba por los campos en burro y conocía a todos; tenía la confianza de los productores. En un momento fue acopiador y vendía café a Anderson & Clayton. Es así como fue creciendo. Es un caso extraordinario»[153].

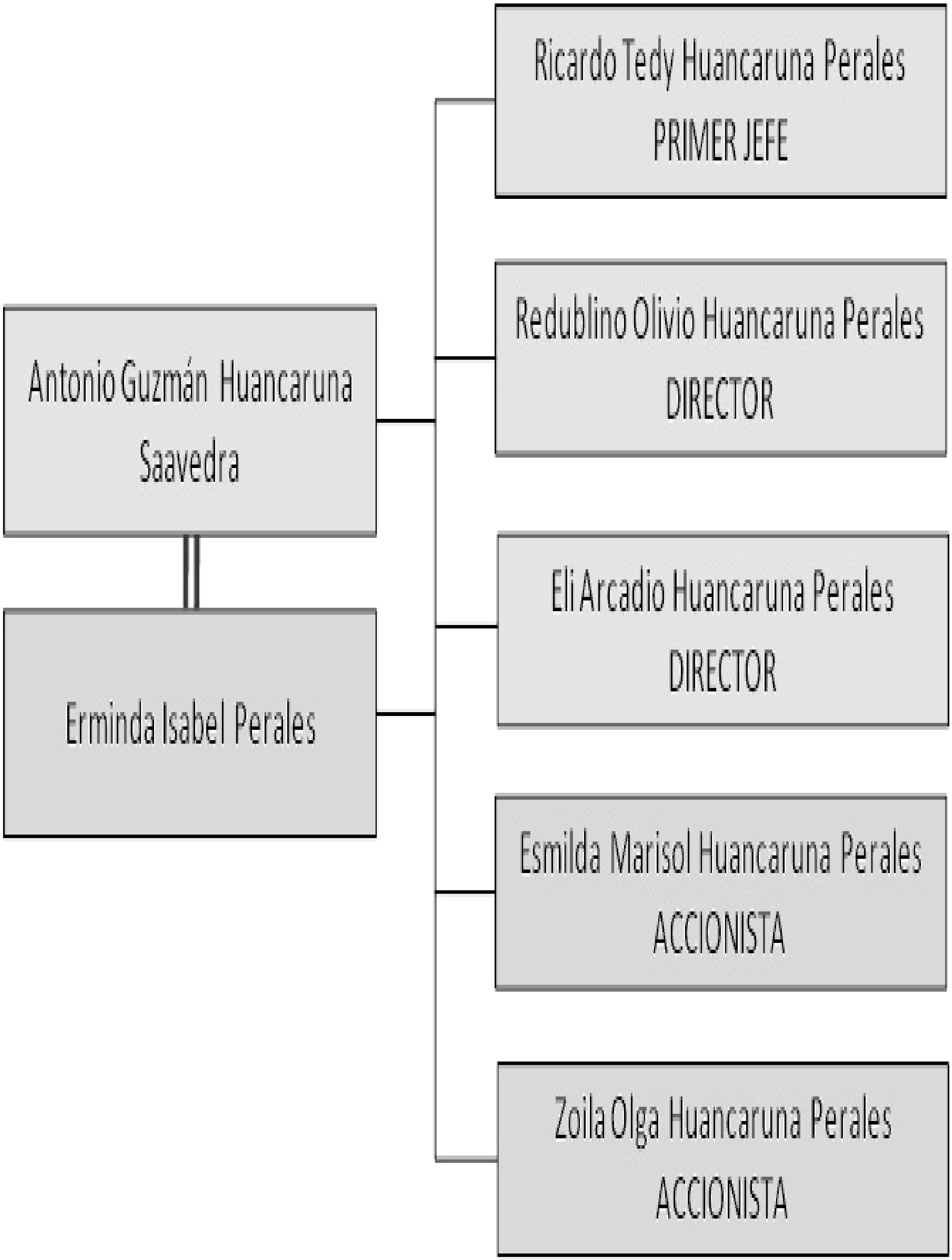
Los Huancaruna se convierten en «los señores del café» en dos generaciones. La primera comercializando de manera tradicional en mercados regionales del norte. La segunda, dirigida por los hijos del iniciador, organizándose industrialmente y vendiendo al exterior sin dejar de lado el mercado nacional. Este salto es el resultado de la dirección empresarial que le imprimen los hijos del fundador, el campesino y comerciante de café norteño Armando Huancaruna.

Alentados por sus padres, se formaron bien en colegios de la costa, luego estudiaron en universidades alemanas, indicio de que sus ganancias en el café permitieron brindarles una buena educación. Cuando los hermanos Huancaruna Perales regresaron al Perú, conscientes de la importancia que le asigna el

consumidor europeo —principalmente el alemán— al café orgánico y a programas de «buenas prácticas» con los agricultores, decidieron darle un vuelo moderno a los negocios del padre. A partir del café, se convirtieron en un grupo con un definido perfil agroindustrial, diversificándose cuando adquirieron en Chiclayo tierras de cultivo de una ex cooperativa azucarera, Pucalá, para sembrar y vender azúcar, espárragos y uva de mesa, un segundo gran rubro exportador. Los inicios ocurren en un momento de mayor integración al mercado interno, en un circuito que no fue afectado por la violencia política en los años ochenta, a diferencia de Ayacucho, y que luego fue impulsado gracias a la introducción de un nuevo modelo y la globalización económica.

Armando Huancaruna Saavedra, el iniciador, nació en 1931 en Chota, Cajamarca, lugar donde logró culminar solo estudios primarios. Armando se dedicó mayormente a su chacra y a hacer negocios en el café, moviéndose en la red comercial que articula la sierra de Cajamarca hacia Trujillo y los valle de ceja de selva colonizados en los años sesenta. El origen es ciertamente humilde y la acumulación de dinero, tierras y propiedades empezó lentamente, «en la base de la pirámide», a partir de su concentración en el café. Sobre este grupo también existe una leyenda negra que los asocia con actividades ilícitas, aunque no exista prueba al respecto, percepción mezclada con el respeto que merece ver a un emprendedor campesino provinciano dar un salto y convertirse en un importante grupo agroindustrial.

Gráfico 23. Árbol genealógico de los Huancaruna


Antonio Guzmán Huancaruna Saavedra
Erminda Isabel Perales
Ricardo Tedy Huancaruna Perales
PRIMER JEFE
Redublino Olivio Huancaruna Perales
DIRECTOR
Eli Arcadio Huancaruna Perales
DIRECTOR
Esmilda Marisol Huancaruna Perales
ACCIONISTA
Zoila Olga Huancaruna Perales
ACCIONISTA

La especialización en café cubrió actividades como productores y compradores en varios valles y, posiblemente una vez logradas conexiones de negocios, como importantes proveedores de café en grano. Estas actividades les dieron una idea de cómo se articulaba la cadena del café y dónde se acumulaba de manera más segura y rápida. El café, como se sabe, es una cadena global norte-sur muy bien organizada. Constituye la segunda commodity mundial después del petróleo, donde el control de la cadena ocurre en el medio, que es manejado por los grandes traders mundiales que compran granos seleccionados (Folgers, por ejemplo, de los Estados Unidos) a muchos productores en el hemisferio sur, y venden café regular y descafeinado en granos y molido en el hemisferio norte, abasteciendo a una gran masa de consumidores.

El principal país consumidor mundial de café, con el 27% del consumo mundial, es Estados Unidos, seguido de Alemania, el principal mercado de Huancaruna, con 19% (1996-2001). Entre los productores de 2004 destacan cuatro países: Brasil con 28%, Colombia con 12%, Vietnam con 11% y finalmente el Perú, que ha entrado a competir recientemente, con 2,34%, presencia que crece lentamente en momentos en que el país se abre, se estabiliza y comienza a utilizar sus ventajas comparativas para entrar al mercado mundial. Es una entrada tardía, pero va con fuerza debido a la variedad y calidad de los granos peruanos de café de montaña, variada oferta gourmet que aprovecha la diversidad de suelos y altitudes del país (Castro y otros, 2004; Pelupessy, 2012, p. 58). Los Huancaruna han logrado insertarse bien en la cadena y se han convertido en el primer exportador de café peruano en competencia con Colombia, país de café arábico de montaña gourmet con marcas establecidas.

El origen de su fortuna, más allá de su habilidad para insertarse bien en la cadena del café norteño —que tenía ya un mercado regional establecido que articulaba la sierra y la costa— no se conoce. Las tierras cafetaleras se ubicaban en Altomayo (nombre que después daría origen a su marca de café) y Chanchamayo.

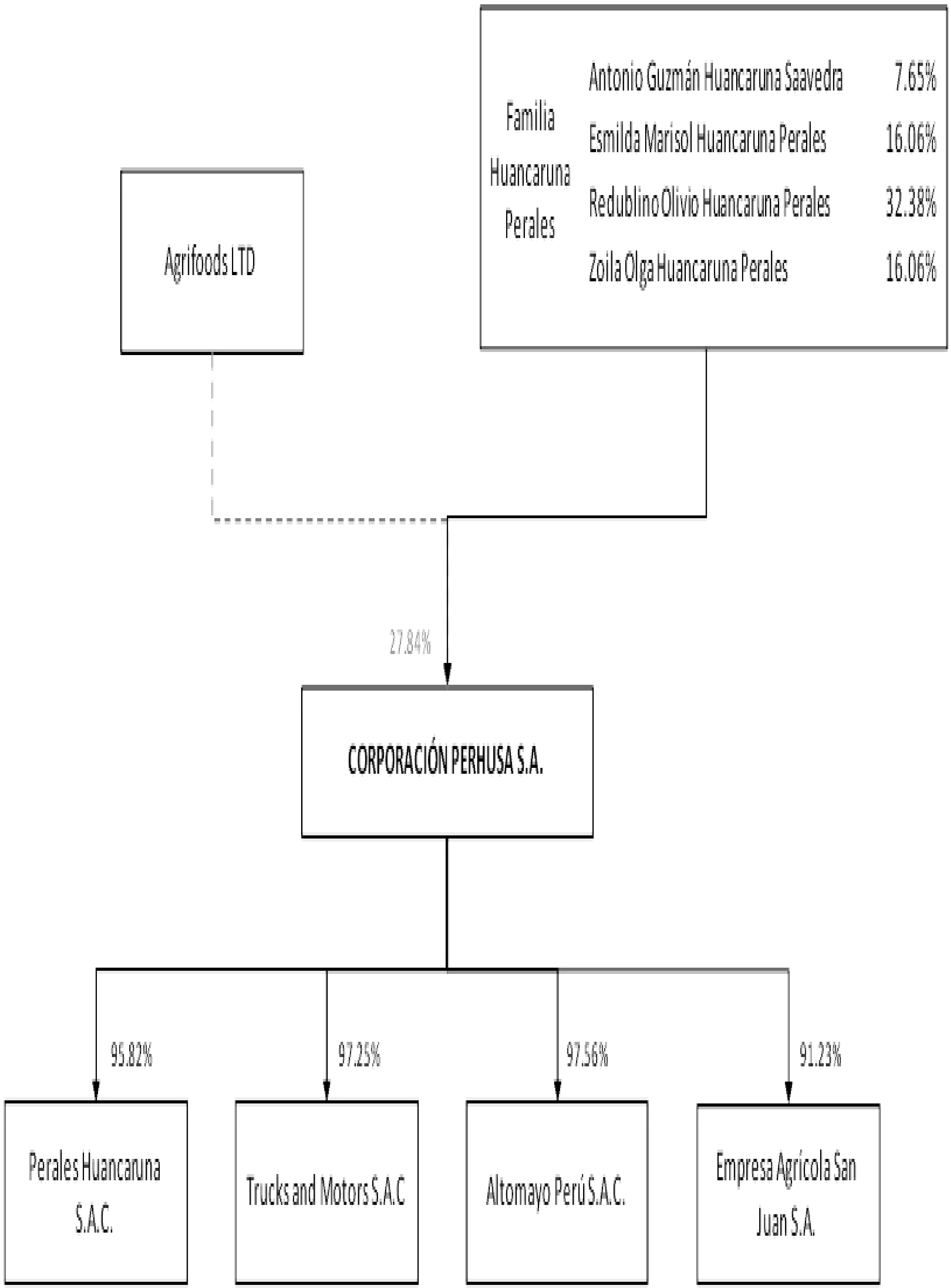
Ovidio Huancaruna Perales cursó estudios en el colegio nacional San José (fundado en 1958) de esa Chiclayo[154]. Se conoce que Ovidio y su hermano mayor Ricardo, futuro jefe del grupo, estudiaron en una universidad de Berlín, Alemania, indicio de que aprovecharon bien la educación secundaria que recibieron y las oportunidades que les generó el negocio del padre. Según

algunas versiones los dos hermanos estudiaron química farmacéutica. En otras versiones se afirma que Ovidio estudió administración y finanzas. Sea como fuere, dado que no hay estudios ni fuentes oficiales al respecto, el hecho importante es que los hijos tuvieron educación universitaria en un país avanzado de Europa, y que dicha experiencia los familiarizó con la cultura europea y los mercados europeos, siendo este país uno de sus primeros y más importantes destinos de exportación de café.

Los Huancaruna son un grupo netamente familiar que, como los Añaños, ha involucrado a todos los miembros de la familia en los negocios, brindándoles educación universitaria, pero que, a diferencia de ellos, por tener diferentes dinámicas familiares, no se ha dividido.

La empresa madre del grupo, fundada por Antonio Huancaruna y sus dos hijos mayores —dirigida por Ricardo, quien funge de jefe—, fue establecida en 1985 con el nombre de PERHUSA, aludiendo al apellido de la familia, Huancaruna Perales. PERHUSA empezó comercializando café verde para más tarde, a partir de 2000, comenzar también a tostarlo y venderlo con la marca Altomayo en supermercados, cafés de aeropuerto —principalmente en ciudades del norte— y máquinas expendedoras.

Gráfico 24. Árbol de empresas del grupo Huancaruna



Familia Huancaruna Perales
Antonio Guzmán Huancaruna Saavedra 7.65%
Esmilda Marisol Huancaruna Perales 16.06%
Redublino Olivio Huancaruna Perales 32.38%
Zoila Olga Huancaruna Perales 16.06%
Agrifoods LTD
27.84%
CORPORACIÓN PERHUSA S.A.
95.82%
97.25%
97.56%
91.23%
Perales Huancaruna S.A.C.
Trucks and Motors S.A.C
Altomayo Perú S.A.C.
Empresa Agrícola San Juan S.A.

Fuente: Superintendencia del Mercado de Valores (http://www.smv.gob.pe); Bolsa de Valores de Lima

(http://www.bvl.com.pe); Empresa Agrícola San Juan S.A. (http://www.agricolasanjuan.com.pe). Elaboración propia.

La empresa se convirtió pronto en uno de los principales compradores de café, y tenían fidelizada a una amplia gama de productores de los ricos campos de la ceja de selva norteña. De acuerdo a un artículo de La República, una de las pocas fuentes sobre el grupo, los Huancaruna ya a fines de los ochenta enviaban varios contenedores a Alemania, y la calidad del café peruano se empezaba a imponer. En 1991 se modernizan y adquieren máquinas y equipos para café pasado, continuando su expansión en el exterior[155].

El dato es indicativo. Desde un principio el grupo se dedicó a conectarse con clientes extranjeros para empezar a colocar su café en el mercado mundial. Los hijos fueron inicialmente proveedores de la Nestlé, una de las principales empresas productoras de café cristalizado. Las marcas Nescafé y Kirma de Nestlé tenían hacia 2002 el 90% del mercado, un predominio abrumador, aunque en ventas de café molido o en grano existían más empresas de diversos tamaños. Esto permitía una mejor entrada, sobre todo si se manejaba la cadena desde el campo y, una vez posicionados, permitía intentar entrar al mercado de café cristalizado.

En 1985 PERHUSA hizo alianzas con pequeños cafecultores para especializarlos en el cultivo de café orgánico, sabiendo de antemano la preferencia internacional por un café elaborado sin químicos. Hacia 1989 existían veinte exportadores peruanos de café y PERHUSA se encontraba en el medio del ranking con el número 11. La empresa más fuerte realizaba 138 embarques anuales mientras el grupo Huancaruna lo hacía con cuarenta. Poco después, en 1991, el grupo instaló una planta industrial en Chiclayo para producir café cristalizado y venderlo con su marca Altomayo, logrando de ese modo empezar a diversificarse y eslabonarse hacia adelante. En 1993 PERHUSA adquirió Trucks and Motors del Perú, para transportar sus productos y prestar servicio terrestre a otras empresas de la zona norte, continuando con su proceso de eslabonamiento hacia adelante

para reducir sus costos de transacción.

En el año 2000, luego de quince años de operaciones, PERHUSA logró introducir con éxito el café orgánico en Alemania y, como afirma la empresa en su portal de internet, lo hizo «combinando prácticas ancestrales de producción con modernas de envase y producción». En 2002 lanzó al mercado nacional la marca Altomayo de café instantáneo, compitiendo con el dominante grupo Nestlé. En 2009 Café Altomayo instantáneo, en fuerte competencia con la transnacional suiza, había logrado una respetable tajada del 25% del mercado. Ese mismo año café Altomayo abrió su primera cafetería para hacer competencia a empresas extranjeras como Starbucks y McCafé —aunque al mismo tiempo era proveedor de café para esas marcas—, y logró establecer una cadena de cafés de máquina y cafeterías.

En 2008 el grupo se articuló mejor empresarialmente. PERHUSA se convirtió en el holding, siendo los principales propietarios y directores los hermanos Huancaruna Perales, que mantuvieron firme su estructura familiar de control total de la propiedad y presencia en la dirección. Una iniciativa interesante de modernidad es que el grupo buscó mejorar su imagen, pues en algún momento tuvo problemas con sus proveedores de café, asociándose con el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo-SNV para estimular los «negocios inclusivos». El plan consistía en incluir en su línea de cafés especiales a 9000 productores cafetaleros de Amazonas, Cajamarca, San Martín y Junín, las principales zonas cafetaleras del norte y el centro del país. Ese mismo año inauguró su primera empresa en el exterior, Trucks and Motors Ecuador, iniciando tímidamente su proceso de globalización hacia un país vecino.

El grupo, como hemos visto, es de origen cafetalero y ese es su nicho principal. De acuerdo a una declaración de Ricardo Huancaruna, «Queremos dedicarnos más al negocio cafetero, ese es el negocio tradicional de la familia, en el resto de los negocios tenemos una participación accionaria, pero que no distrae la orientación puesta en el café» (Suplemento «Día1» de El Comercio, 16 de enero 16 de 2006, pp. 14-15).

Sin embargo, dados los riesgos y debido a que han acumulado suficiente capital y experiencia, los Huancaruna iniciaron pronto otros cultivos, pasando a una fase más avanzada de diversificación, hecho que consolida su posición como uno de los grandes grupos norteños, probablemente el más fuerte en Chiclayo, departamento de Lambayeque.

El café es un mercado de alta demanda, pero muy competitivo, sobre todo la variedad arábiga en América Latina, de precios variables en el mercado internacional y con el problema de ser afectado recurrentemente por plagas, como sucedió en el Perú en 2013. Precisamente por ello, es mejor para los grupos posicionarse como compradores y no como productores, al igual que lo que ocurre con el algodón y otros productos agroindustriales.

Ricardo Huancaruna Perales alude a estos problemas de la siguiente manera:

La demanda que tenemos supera siempre nuestra capacidad de oferta. Lo que pasa es que estamos ante un negocio donde hay una competencia globalizada, y tenemos que enfrentarnos a países como Honduras, Burundi u otros centros productores que tienen buen café, pero que no tienen la calidad y fiabilidad que les puede brindar el Perú. En este aspecto, solamente el café peruano se puede medir con Colombia (pp. 14-15).

En la misma ocasión, analizando los riesgos de este negocio, se refiere a la alta variabilidad de los precios registrada antes de la plaga:

En 1977 el precio llegó a US$ 300 el quintal, en 1985 y 1994 alcanzó los US$ 270; sin embargo, también tuvimos precios históricos bajos como en 2002, donde el precio llegó a US$ 42. No se descarta que eso pase. Actualmente tenemos un precio entre US$ 100 y US$ 120 que probablemente se deba a la incertidumbre que crea la cosecha de Brasil (p. 15).

Hacia 2013-2014, PERHUSA mantenía un claro liderazgo como principal empresa exportadora de café, con ventas de ventas de 146 y 166 millones de dólares, casi duplicando el valor de las exportaciones de la segunda empresa de la lista de principales productores (p. 14).

La diversificación agroextractiva empezó en 1998, cuando PERHUSA adquirió una ex hacienda azucarera, aprovechando, al igual que lo hizo el grupo

Rodríguez, la dinámica desatada a partir de la ley de tierras aprobada por el Congreso en julio de 1995. Esta ley fue muy bien recibida por los empresarios agroindustriales, incluyendo, como hemos visto, el grupo Gloria. En esa ocasión, Jorge Santisteban, gerente de la corporación Gloria, declaró que era una ley muy importante que traía el modelo liberal a la agricultura y revertía la reforma agraria (The Peru Report, 1995, p. 23). Esta reforma legal abrió las puertas a la reconstitución del latifundio en el Perú bajo la forma de nuevos grupos agroindustriales nacionales y extranjeros, entre los cuales destacan tres de los grupos provincianos emergentes: Rodríguez, Huancaruna y Dyer, que estudiaremos en este trabajo.

El problema de las cooperativas agrarias azucareras, que quedaron concentradas en Lambayeque y la Libertad, en la costa norte, era que una parte de las acciones estaba en manos del Estado debido a la capitalización de las cuantiosas deudas que tenían con el fisco. Este, a su vez, las vendió en un periodo de «erupción de la corrupción» (1998-2000). Buena parte de las acciones quedó dispersa entre los cooperativistas, situación que dio lugar a una furiosa y por momentos brutal competencia para adquirir una mayoría que permitiera un control al principal accionista. En ese momento también apareció la figura del acopiador de acciones laborales, uno de los nuevos personajes generados por esta reforma. Algunos fueron compradores legales de acciones y otros compradores mafiosos.

Hacemos referencia a esta dinámica dado que la adquisición de las tierras de San Juan y Pucalá en Lambayeque, particularmente en el segundo caso, estuvo teñida de violencia, con varios episodios que ocasionaron muertos y heridos, y debates sobre cómo los grupos compitieron y finalmente lograron la mayoría accionaria para controlar la producción.

En el caso del grupo Huancaruna la primera adquisición ocurrió en 1998 con San Juan, apenas aprobada la ley, indicio de que estaban alertas a la oportunidad de comprar tierras. Recién en 2006 concretaron la compra de Pucalá. En 2005, luego de evaluar los mercados, el grupo decidió cambiar de cultivos, dejando de concentrarse en azúcar, y empezó con la producción de uva de mesa Red Globe y otros cultivos para la exportación. Al principio el grupo dependió del empaque en otras empresas hasta que decidió invertir US$ 3,5 millones para un Packing House, avanzando en su proceso de integración agroindustrial.

Pucalá, una de las grandes haciendas azucareras del norte, se caracterizaba por tener tierras discontinuas en varios distritos, regadas por tres ríos, donde la

cosecha converge hacia el pueblo de Pucalá, sede del ingenio. Al principio Pucalá estuvo en manos del inversionista Jaime Mur, quien tuvo que cederla al Banco Wiese Sudameris para pagar deudas. El grupo Huancaruna adquirió una mayoría de acciones recién en 2006, en fuerte competencia con otros grupos agroindustriales. Estas tierras, a diferencia de San Juan, se han dedicado principalmente al azúcar. Al 2014 Pucalá era el séptimo productor nacional de azúcar y se ha mantenido en esa posición.

La empresa Agro Pucalá, con 15 000 hectáreas de cultivos, ha tenido, desde su privatización una historia violenta que no cesa. Cambió de manos varias veces y tuvo diversos administradores judiciales, cambios que dieron lugar a episodios de violencia extrema, con muertos a un promedio de uno al año a lo largo de más de veinte años. Pucalá fue adquirida por el grupo Huancaruna en 2006 a través de la formación del Consorcio Líder Azucarero del Norte (CLAN). De acuerdo al periodista de investigación Ricardo Uceda:

Pucalá llegó a ser adquirida por inversionistas en 1999. Fue Cromwell Assets, una offshore panameña representada por Jaime Mur. Tras acumular broncas y deudas —hasta ahora no las paga—, Mur tiró la toalla en 2004, y Pucalá pasó a manos del Consorcio Líder Azucarero del Norte, CLAN, en calidad de administrador judicial. Aunque el CLAN reflotó la empresa inyectándole capital de trabajo, no eliminó las deudas y la violencia continuó, porque los socios se pelearon. Pucalá es sangrienta: ya han muerto 21 personas durante refriegas internas desde 1996. No hace mucho, uno de los líderes del CLAN, Olivio Huancaruna, fue el principal sospechoso del asesinato del ex gerente de la empresa, Fernando Arbulú (2008)[156].

Esta sospecha se ha generalizado debido a que antes de su muerte Arbulú denunció a Olivio Huancaruna en televisión y lo asoció al ex ministro Hernán Garrido Lecca, quien también participaba en el control de la ex azucarera Andahuasi, envuelta en una violenta disputa entre dos grupos de poder, Bustamante de Arequipa y Wong de Lima.

Pucalá siempre fue una empresa problema. Heredó deudas y litigios judiciales, incluyendo una deuda laboral por 500 millones de soles, y pugnas que no

terminan entre administradores judiciales, varios de los cuales, como Arbulú, han sido asesinados. En 2015 ocurrió otro episodio de violencia, con protestas contra la administración de los Huancaruna.

Con estas adquisiciones agrarias el grupo Huancaruna se ha perfilado como el principal grupo cafetalero, y uno de los principales grupos agroindustriales de Chiclayo, destacando por su producción de azúcar, uvas de mesa, espárragos y diversos tipos de ají, en su mayoría destinados al mercado mundial. Al 2014 ocupaba el primer lugar en las exportaciones agroindustriales.

El grupo Huancaruna se identificó siempre como un grupo familiar y reivindicó esta característica junto con otros grupos emergentes como los Añaños y los Flores, quienes fundaron en 2010 la Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF). Al respecto, Ricardo Huancaruna sostiene: «No importa el lugar donde estén, las empresas familiares comparten los mismos temas y problemas», de modo que el peculiar gremio desea fortalecer esta forma de capitalismo[157]. Ricardo Huancaruna, el jefe de PERHUSA, ha tenido proyección gremial empresarial, pero no se conoce de ninguna proyección de tipo político. Además de la AEF, también ha sido director de la Asociación Nacional de Exportadores (ADEX) y presidente de la Cámara Peruana de Café y Cacao.

En materia de relaciones con sus stakeholders, el grupo Huancaruna ha tenido algunos episodios negativos con los cafecultores por los bajos precios que pagan gracias a su posición monopsómica, y numerosos problemas sociales en el caso de Pucalá, en particular la lucha sangrienta sobre el control de las acciones y el manejo de la propia empresa. En materia de responsabilidad social, Agro Industrias San Juan, adquirida después de Pucalá, se presenta como una empresa «socialmente responsable», aunque la Memoria 2013 no brinda mayor detalle de estas actividades, lo que es común en las empresas estudiadas en este libro. No existe información sobre las relaciones laborales y los sindicatos.

De acuerdo a una fuente periodística, los Huancaruna parecen tener una conexión con personajes apristas vinculados al negocio azucarero, como el ex ministro Hernán Garrido Lecca, pero no parecen estar involucrados en la política nacional, limitando su presencia pública al ámbito gremial empresarial.

En cuanto a su reputación, el grupo Huancaruna, como otros grupos provincianos emergentes, tiene tanto crónicas laudatorias como insinuaciones y rumores sobre su posible vinculación con el narcotráfico, debido a que provienen

de una región que opera en un corredor de la droga. Cabe anotar la curiosa coincidencia de que la familia viene de un centro poblado muy cercano al de otro emprendedor al que se le atribuye el mismo origen ilícito, el grupo Acuña, que es el siguiente grupo que analizaremos.

Grupo Acuña

158

César Acuña, el fundador, todavía en funciones como primer y único jefe del grupo educativo al momento de escribir este libro (aunque ya con sucesor, su hijo Richard Acuña Núñez)[159], se presenta como un triunfador de origen campesino que ha obtenido no solo dinero sino reconocimientos de todo tipo, nacionales e internacionales.

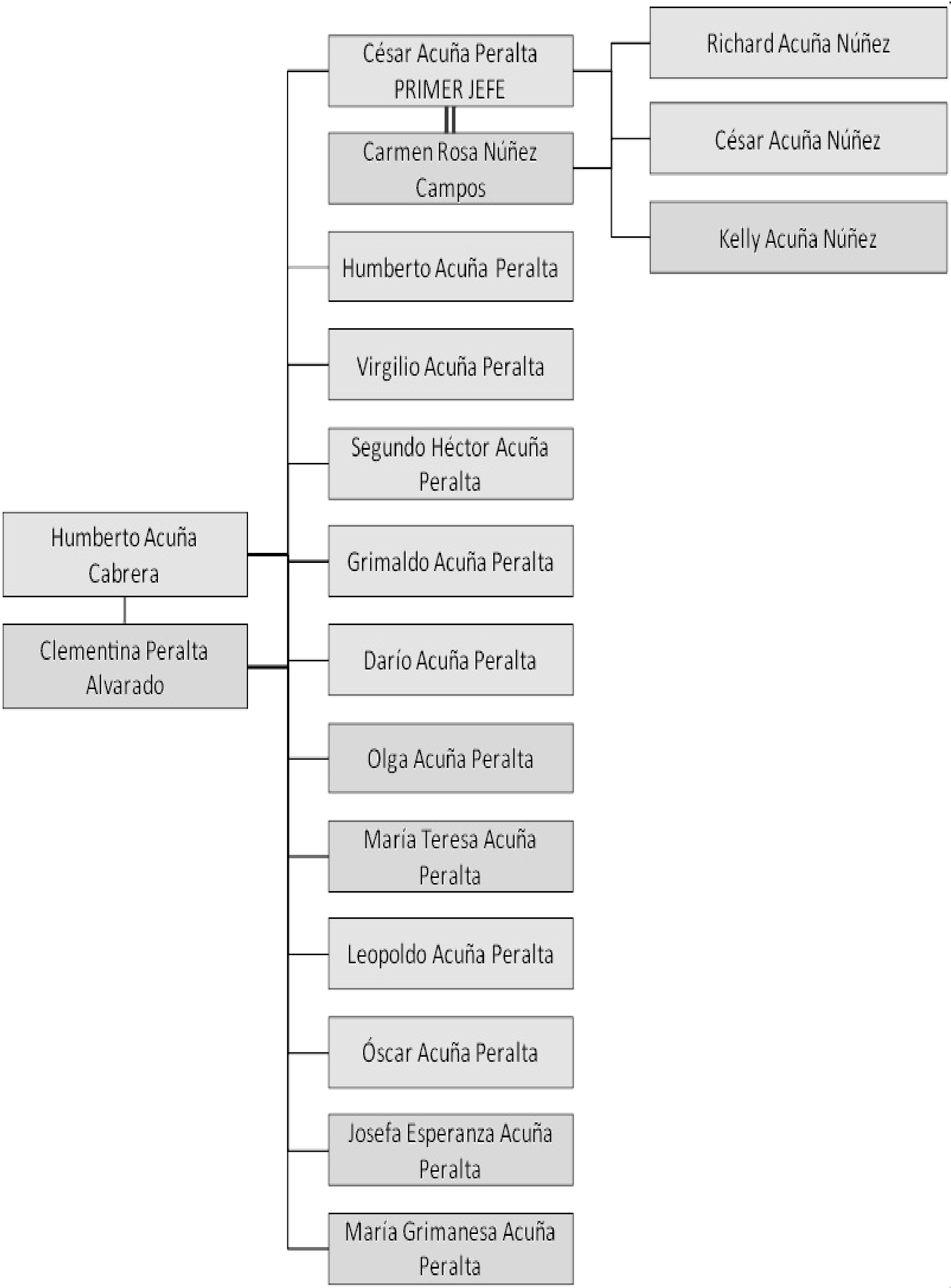
El grupo Acuña comparte muchos de los rasgos de los grupos provincianos emergentes en cuanto a origen social y geográfico, rápida acumulación y diversificación en un contexto de libre mercado, y también, como ya hemos señalado, en materia de ambivalencia reputacional. El grupo se ha desarrollado en un nicho totalmente nuevo, la educación con fines de lucro, teniendo a la Universidad César Vallejo de Trujillo (UCV) como buque bandera. Acuña es también atípico por su proyección pública, relacionando estrechamente la universidad con los negocios, y los negocios con la política, al punto que se la UCV ha sido definida como una «universidad-partido». De los doce grupos, Acuña es el que tiene más problemas reputacionales y es al mismo tiempo el más metido en política.

Debido a este inusual entrelazamiento, y al hecho de haber ingresado a la competencia política con grandes recursos, chocando con sus rivales —sobre todo el APRA—, el grupo Acuña tiene una serie de denuncias, de modo que el lado negativo de su reputación, por diversas razones, está más acentuado que en cualquiera de los otros once grupos. Estas denuncias se intensificaron en las elecciones de 2016, donde por primera vez Acuña se convirtió en una figura nacional, lo que hizo que fuera investigado tanto por la prensa como sus rivales. Como resultado de estas informaciones y juicios se ha subrayado su carácter trasgresor. Sin embargo, existen otros elementos que intervienen en esa imagen, destacando, más allá de la política, determinadas prácticas que delinean un estilo inescrupuloso, y el rumor, más persistente que en otros casos, pero nunca probado, de ser un grupo formado rápidamente gracias al lavado de dinero.

El grupo lo forja César Acuña Peralta en Trujillo, ciudad donde realizó sus estudios de ingeniería (o en todo caso donde estuvo registrado como alumno durante muchos años). Su trayectoria empresarial se inicia con una academia de ingreso a la Universidad Nacional de Trujillo (UNT) formada por el gremio estudiantil, y luego creando una propia, pasando poco después a fundar la UCV en 1991. La Ley de Promoción de la Inversión Privada en Educación de 1996, que autoriza la educación con fines de lucro, le permite desarrollar rápidamente y forma su consorcio educativo. Por lo tanto este es un grupo que sí es resultado del cambio de políticas promercado iniciado en 1990. A partir de sus ingentes ganancias, el no pago de impuestos, al captar una gran masa estudiantil y ofrecer toda clase de carreras y grados (bachillerato, maestría, doctorado) en varias ciudades, se proyecta rápidamente a nivel nacional como consorcio educativo. Y es en torno a este «consorcio» que se van conformando una serie de empresas.

De acuerdo a la historia oficial que se presenta en el portal de su partido, el fundador de Alianza para el Progreso, proviene de una pobre y extensa familia campesina de la sierra norte: «César Acuña Peralta nació un 11 de agosto de 1952 en el distrito de Tacabamba, provincia de Chota, departamento de Cajamarca. Es el tercero de doce hijos. Sus padres fueron Don Héctor Acuña Cabrera y Doña Clementina Peralta Alvarado, personas dedicadas a las labores agrícolas»[160].

Gráfico 25. Árbol genealógico del grupo Acuña



Humberto Acuña Cabrera
Clementina Peralta Alvarado
César Acuña Peralta PRIMER JEFE
Carmen Rosa Núñez Campos
Humberto Acuña Peralta
Virgilio Acuña Peralta
Segundo Héctor Acuña Peralta
Grimaldo Acuña Peralta
Darío Acuña Peralta
Olga Acuña Peralta
María Teresa Acuña Peralta
Leopoldo Acuña Peralta
Óscar Acuña Peralta
Josefa Esperanza Acuña Peralta
María Grimanesa Acuña Peralta
Richard Acuña Núñez
César Acuña Núñez
Kelly Acuña Núñez

El libro laudatorio de la UCV, César Acuña: rostro humano y político, echa luces sobre el origen del dinero que fue acumulando esta familia de origen humilde donde tanto el padre como la madre aportaron al desarrollo empresarial:

[…] la labor que proveía el ingreso familiar era la de la comercialización de café que el padre dirigía. Sin embargo, la madre, doña Clementina, poseía una habilidad innata, lo que hoy consideramos como el marketing del producto. Con mucho ímpetu, mostraba las cualidades de su café y lo daba a probar, comprometiendo así a sus potenciales rivales. Ella misma tomó la iniciativa de colocar en la casa familiar de Tacabamba una bodega de abarrotes muy bien nutrida, en la que además se vendía el pan que amasaba todas las madrugadas. A la vez el local servía como centro de acopio del café que comercializaba don Héctor (UCV, 2015, pp. 21-22).

Esta información es importante, pues comprueba que eran en realidad comerciantes más que agricultores, siendo esta actividad la base sobre la cual los hijos se educaron en la costa y aprendieron los negocios. El padre, como es el caso de Huancaruna y muchos otros campesinos menos afortunados en los negocios, operaba en un corredor sierra-selva alta, viajando de Cajamarca a San Martín, una floreciente zona cafetalera y cocalera. Sobre esa base se fue originando un excedente que le permitió vivir con cierta solvencia y enviar a sus hijos a la ciudad de Trujillo para realizar sus estudios universitarios.

La historia oficial presenta a César Acuña Peralta como un personaje de extraordinarias cualidades, un gran líder, factor que lo proyecta a las empresas educativas y a la política, y pone el énfasis en logros extraordinarios que se sustentan no solo en su rápido y peculiar desarrollo empresarial —como primer millonario educativo— sino en títulos universitarios y diversos premios, así como sus cargos políticos (congresista, alcalde, gobernador regional y candidato presidencial)[161]. Sin embargo, sus rivales y críticos lo presentan como un transgresor que usa el dinero para reclutar profesores y asesores, luego para comprar títulos y votos, prácticas que se generalizan en un momento en que la lógica de mercado y la transgresión se refuerzan mutuamente.

Acuña estudió en Cajamarca y luego, presumiblemente al terminar la secundaria (no se ha encontrado documentación de sus estudios secundarios), ingresó a la UNT a estudiar Ingeniería Química. Egresó veinte años después con título profesional en medio de una controversia con el ingeniero Masahiro Ywanaga Angulo, decano de la facultad, que consideró, junto con otras autoridades, que no asistió a clases, no aprobó cursos de manera regular y traficó al final con documentos. De acuerdo a esta versión, Acuña fue un «alumno fantasma» y sus críticos dan a entender que compró su título. En medio de esta controversia, y de divisiones en la prensa local y la comunidad universitaria entre detractores y defensores de Acuña, el decano terminó renunciando. El semanario limeño Hildebrandt en sus Trece publicó en su edición de febrero 2016 la copia de los documentos de su primera defensa de tesis, revelando que fue rechazado, hecho que obligó a Acuña a hacer un reclamo y organizar una nueva defensa donde finalmente obtuvo el título de ingeniero químico[162].

Antes de que se conocieran estos plagios, y gracias a su título de ingeniero y por razones de «marketing» y aspiraciones personales de distinción, Acuña comenzó a acumular distinciones y premios. Ha sido «el mejor ingeniero de La Libertad» (a pesar de que no ha practicado su profesión), «empresario del año de La Libertad» en 2003, «mejor rector» por la Asamblea Nacional de Rectores», «promotor educativo más destacado de los últimos 25 años», en La Libertad. Asimismo, ha recibido el Premio Iberoamericano a la Excelencia Educativa en Punta del Este y nombrado Patriarca de la Educación por el Consejo Iberoamericano en Honor a la Calidad Educativa (UCV, 2015, p. 189). Estos dos grandes premios, sin embargo, se basan en su trayectoria como «líder universitario», como constructor de universidades y educador de amplios sectores de poblaciones pobres. Aparte de ellos tiene muchos más que no cabe mencionar, salvo insistir en que se trata de una larga lista, es decir, que impresiona por su número. Durante la campaña electoral 2016 se denunció que había plagiado sus tesis de la Universidad de los Andes y de la Complutense de Madrid, al presentar como suyos numerosos párrafos tomados de otros autores, quienes han reconocido como suyos lo que Acuña presentó como propios.

El grupo Acuña se inició en los negocios en las academias preuniversitarias, primero dirigiendo la academia del centro federado de estudiantes de la UNT, y a partir de esa experiencia, inaugurando una academia privada. Luego comienza a fundar universidades de fácil admisión, con aulas grandes e impresionante infraestructura, pero baja inversión en bibliotecas y con profesores contratados por horas o a tiempo completo, pero dictando en algunos casos hasta treinta

horas semanales. Estos hechos hicieron que la UCV se percibiera como «universidad barata», fama que luego ha intentado superar reclutando profesores con mayor prestigio, organizando charlas magistrales y otorgando numerosos doctorados Honoris Causa.

En 1972 César Acuña ingresó a la UNT, donde fue dirigente estudiantil y, al igual que su hermano Virgilio, se vinculó a la izquierda. En 1980 inició sus negocios con ayuda económica de su esposa, inaugurando una pequeña academia de ingreso, la Academia Preuniversitaria Ingeniería, que creció rápidamente, pues tenía buena reputación gracias a que sus estudiantes lograban una alta tasa de ingreso a la UNT. Al principio operó en el segundo piso de la casa de su suegro, pero el éxito le permitió poco después alquilar una casona de 2000 metros cuadrados en el centro de la ciudad, a una cuadra de la Plaza de Armas, propiedad de la familia Lynch, donde operó desde 1983 hasta 1991. La familia Lynch luego lo enjuició por incumplimiento de contrato, y usurpación de la propiedad. El caso fue finalmente resuelto por el Tribunal Constitucional, que les dio la razón a los propietarios, pero aun así Acuña no quiso salir. La presión continuó cuando se comenzaron a publicar los resultados del Tribunal en el diario La Industria, que terminó finalmente con la devolución de la casa. La anécdota es interesante en tanto revela un comportamiento inicial de transgresión y litigios que se comenzó con la polémica sobre su título y que, como demuestran sus plagios, terminó siendo recurrente.

En 1991, luego de hacer gestiones en el Congreso que fueron bloqueadas durante varios años por los congresistas apristas, que lo percibían con razón como un rival, Acuña funda la UCV a partir de su experiencia en contratar profesores y organizar cursos. En esa fecha el Congreso era la entidad que autorizaba la creación de nuevas universidades, pero cabe notar que en 1996 el gobierno de Fujimori cambia las reglas del juego con una iniciativa legal que facilitaba la fundación de universidades privadas, siguiendo las orientaciones del Banco Mundial. La UCV de Trujillo, cabe remarcar, se fundó usando el nombre del famoso poeta sin pedir permiso a la familia y pensando sobre todo en una denominación que fuera conocida por sus estudiantes-consumidores. Se desconoce el origen del capital para comprar los terrenos y construir el primer campus, aunque dado el ingreso masivo de estudiantes alumnos y los bajos salarios de los profesores, el grupo Acuña puede haber acumulado capital rápidamente y haberse expandido horizontal y verticalmente. En ese momento se originan los rumores de lavado de dinero del narcotráfico, asociándolo al cartel de los Sánchez Paredes[163]. En otras versiones, que surgieron cuando postuló a la

presidencia en 2015, se afirma que su padre sufrió condena por narcotráfico por trabajar con ese clan trujillano. No se conoce el expediente y no existen pruebas que confirmen esta versión. Aquí las citamos por ser parte importante de su imagen y reputación, aspecto subjetivo que se toma en cuenta en esta investigación por ser parte de la realidad.

De acuerdo a la versión oficial, la UCV empezó con pocos estudiantes: «Apenas contaba con 58 alumnos, pero sus ganas de salir adelante nos impulsaron a seguir con este sueño y hacer que valga la pena»[164]. El éxito económico y la eventual formación del grupo se aceleraron gracias a Ley de Promoción a la Inversión Privada en la Educación[165]. Información de los registros públicos comprueba que la universidad la dirigió oficialmente Acuña recién a partir de 1999 por medio de Empresa del Conocimiento SAC, y los socios fundadores fueron César Acuña Peralta (60 acciones), su hermano Segundo Acuña Peralta (60 acciones) y Juan Hitler Alfaro Cabanillas (80 acciones)[166]. Luego Acuña la convirtió en UCV Sociedad Anónima Cerrada (UCV SAC), empresa que pasó de tener un capital inicial de S/. 20 000 en 2002 a S/. 9 740 000 en 2012, indicando un acelerado proceso de acumulación. Esta tendencia siguió el año siguiente al registrar un aumento de capital en 2013 a S/. 145 570 400[167].

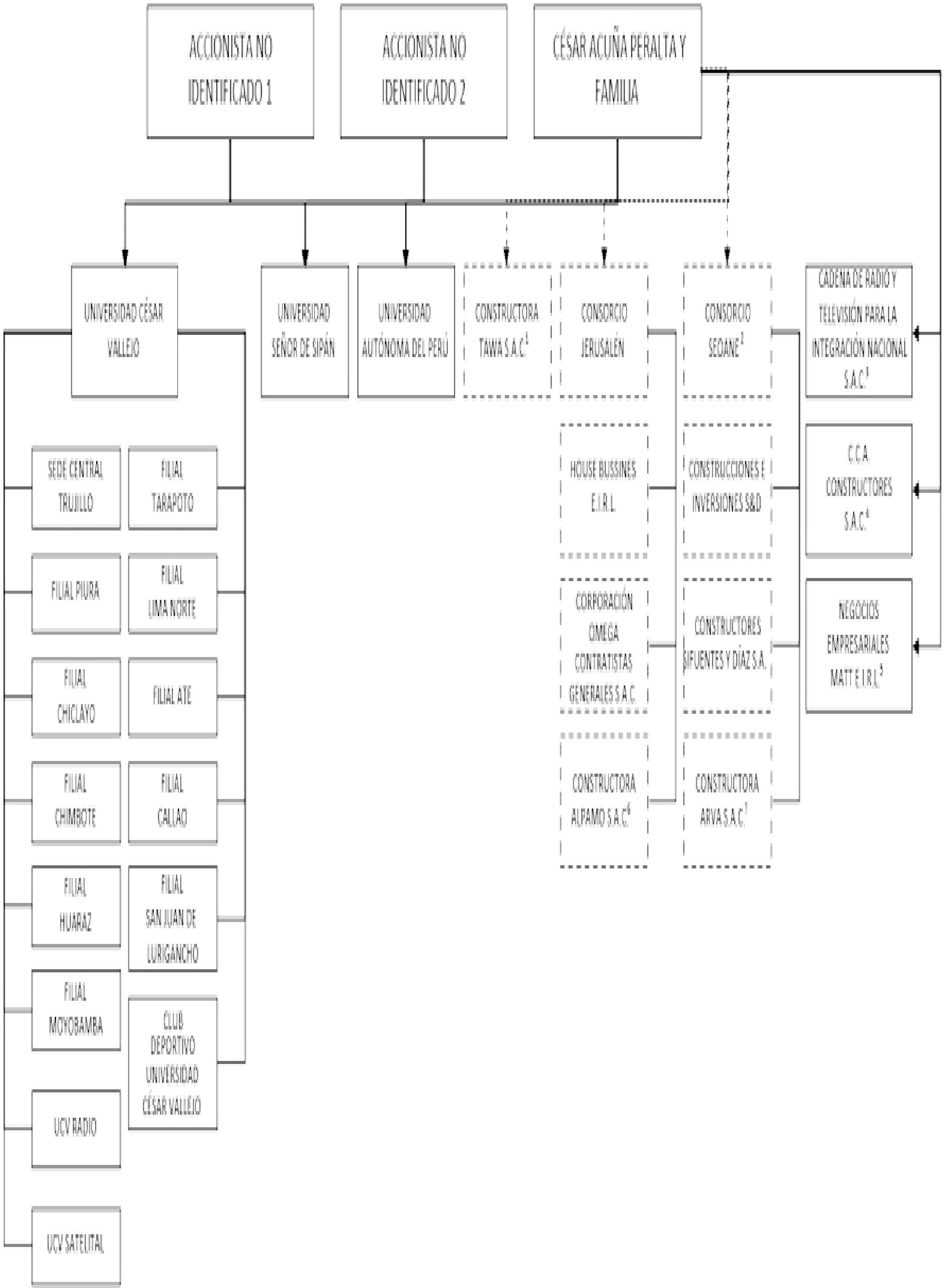
Desde muy temprano, en momentos que la UCV se encontraba firmemente establecida en el llamado mercado educativo, Acuña funda el club de fútbol César Vallejo, actividad también exenta de impuestos, logrando que el club, caracterizado por pagar mejores sueldos a los jugadores, lograra entrar a primera división. A partir de estas actividades iniciales, Acuña comenzó a abrir sucursales de la UCV por todo el país, creando, según la estrategia económica personalmente diseñada por César Acuña, otras universidades y colegios. Es en torno a este consorcio educativo, como se le llama internamente, que se diversifica, creando empresas de comunicación como Editora El Heraldo, UCV Satelital y la Cadena de Radio y Televisión para la Integración Nacional. En 1999 fundó la Universidad Señor de Sipán en Chiclayo y en 2007 la Universidad Autónoma del Perú en Villa El Salvador, Lima, siguiendo un proceso de integración horizontal.

Al 2015 la UCV SAC operaba en diez sedes ubicadas en las principales ciudades del país (Trujillo, Chiclayo, Callao, Chimbote, Huaraz, San Juan de Lurigancho, Ate, Lima Norte, Moyombamba y Tarapoto), a las que se añaden colegios privados y dos universidades más con otros nombres. De acuerdo a los censos universitarios, el consorcio universitario del grupo Acuña contaba en 1996 con

2699 estudiantes y 306 docentes y administradores, y en 2010 a 55 432 estudiantes y 4426 docentes y administradores (Barrenechea, 2014, p. 39). Al 2015 estas cifras habían registrado un gran salto, afirmándose que el consorcio educativo tenía cerca de 100 000 estudiantes universitarios gracias a su agresiva política de reclutamiento.

El grupo Acuña también se diversificó verticalmente a medida que crecía su infraestructura educativa e intervenía en política en el norte. Aparte de los negocios educativos y los canales de televisión, tal como se aprecia en el gráfico 26, el grupo se ha diversificado hacia la construcción y el negocio inmobiliario, desarrollando otro brazo empresarial que le permite expandir sus edificios y aprovechar contratos de las municipalidades y gobiernos regionales donde la familia ha servido (Lambayeque y La Libertad). Esta diversificación «hacia atrás» ha dado lugar a denuncias, reportajes periodísticos y repetidas investigaciones judiciales.

Gráfico 26. Árbol de empresas del grupo Acuña


ACCIONISTA NO IDENTIFICADO 1
ACCIONISTA NO IDENTIFICADO 2
CÉSAR ACUÑA PERALTA Y FAMILIA
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ
CONSTRUCTORA TAWA S.A.C.[1]
CONSORCIO JERUSALÉN
CONSORCIO SEOANE[2]
CADENA DE RADIO Y TELEVISIÓN PARA LA INTEGRACIÓN NACIONAL S.A.C.[3]
SEDE CENTRAL TRUJILLO
FILIAL TARAPOTO
FILIAL PIURA
FILIAL LIMA NORTE
FILIAL CHICLAYO
FILIAL ATE
FILIAL CHIMBOTE
FILIAL CALLAO
FILIAL HUARAZ
FILIAL SAN JUAN DE LURIGANCHO
FILIAL MOYOBAMBA
CLUB DEPORTIVO UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
UCV RADIO
UCV SATELITAL
HOUSE BUSSINES E.I.R.L.
CORPORACIÓN OMEGA CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.
CONSTRUCTORA ALPAMO S.A.C.[6]
CONSTRUCCIONES E INVERSIONES S&D
CONSTRUCTORES SIFUENTES Y DÍAZ S.A.
CONSTRUCTORA ARVA S.A.C.[7]
C.C.A CONSTRUCTORES S.A.C.[4]
NEGOCIOS EMPRESARIALES MATT E.I.R.L.[5]

(1) Gerente General: Tania Noelie Ruiz Gómez. Inscrita en el partido Alianza para el Progreso.

(2) Administrador: Benjamín Núñez Simbort. Trabajador de la Universidad César Vallejo.

(3) Gerente General: Richard Frank Acuña Núñez .

(4) Gerente General: Richard Frank Acuña Núñez .

(5) Gerente General: Richard Frank Acuña Núñez .

(6) Gerente General: Matilde Rosalía Padilla Castro. Inscrita en el partido Alianza para el Progreso.

(7) Gerente General: María Isabel Armas Zavaleta. Vicerrectoría Administrativa UCV – Filial Tarapoto. Inscrita en el partido Alianza para el Progreso.

Una vez formado el grupo educativo en la década de 1990, César Acuña y varios miembros de su familia se lanzaron a la acción política, pero no como actividad separada sino íntimamente relacionada con el negocio de múltiples maneras: ofreciendo a sus militantes becas en la universidad o ingreso a posgrados; apoyándose en los recursos de las universidades para las campañas, usando en ellas sus medios de comunicación educativos; reclutando congresistas como profesores (el caso más notable es el de Luis Iberico); y usando el mismo color azul de su partido en las instalaciones de la UCV de Trujillo y Lima y la UCV satelital[168]. El éxito económico de las universidades, cuyo flujo de caja es regular gracias a la matrícula, habría generado un excedente suficiente como para hacer fuertes inversiones en campañas, partidos y propaganda electoral, con resultados variados pero avances significativos en materia de cargos, «posicionamiento político» y competencia interpartidaria.

La Fundación Clementina Peralta de Acuña, que lleva el nombre de su madre, también se dedica a labores filantrópicas con una calculada intención política, a tal punto que en el caso de niños beneficiados llevan un uniforme con los colores del partido. Dada la íntima relación entre empresa y partido, las acusaciones de rivales y pleitos familiares, como la separación de César Acuña y su esposa Rosa Núñez, han llevado a realizar investigaciones y generar reportes periodísticos

que dan una base documental para estimar sus propiedades y fortuna como grupo.

César Acuña Peralta se interesó en la política desde su época universitaria, y fue candidato de Izquierda Unida al Congreso en 1980. Luego de montar su imperio educativo, y en gran parte gracias a sus ingresos, recursos humanos y materiales, y a su amplia y barata oferta educativa, los Acuña han tenido una presencia importante en la política. En 2000 César Acuña fue congresista nacional, aunque no destacó en el cargo. Luego decidió actuar por cuenta propia y en 2006 fundó el partido Alianza para el Progreso (APP), copiando el nombre del programa que Kennedy y Johnson desarrollaron para América Latina luego de la Revolución Cubana de 1959. Empezó su carrera como político nacional ganándole al APRA, partido dominante en el norte, la alcaldía de Trujillo, tercera ciudad del país, cargo para el que fue reelegido en 2011. Su hermano Humberto también logró ganar el gobierno regional de Lambayeque en 2011. Richard Acuña Núñez, hijo de César, fue elegido congresista en 2011, al igual que su hermano Virgilio, por Solidaridad Nacional. Incluso su ex mujer logró ser congresista en 2014, entrando como accesitaria. El reclutamiento del congresista Iberico en 2007 es otro paso en la misma dirección. Él fue contratado como jefe de comunicaciones de la UCV y se convirtió de facto en un soporte parlamentario clave cuando fue elegido presidente del Congreso para el periodo 2014-2016.

Durante la campaña presidencial 2015-2016, ante el empuje de la candidatura de Acuña comenzaron a aparecer denuncias y reportajes periodísticos sobre la validez de sus títulos —incluyendo su doctorado de la Universidad Complutense de Madrid— y los supuestos plagios de sus tesis universitarias, además del plagio íntegro de un libro publicado primero por la propia UCV por uno de sus profesores. Ante los indicios de plagio, la Universidad Complutense evaluó el caso y en julio de 2016 emitió la siguiente conclusión:

La Comisión de Doctorado, reunida el pasado 19 de julio, concluye que todos los informes emitidos por los expertos integrantes de la Comisión nombrada por el Rector coinciden en señalar que la tesis doctoral analizada incurre en deficiencias e irregularidades al incorporar, en algunas partes, textos sin aplicar los criterios de citación y de reconocimiento de la autoría ajena que son exigibles en la metodología científica. Considerando que tales deficiencias e irregularidades pudieran ser determinantes de que la Tesis del Sr. Acuña

careciera del requisito de originalidad exigido por la legislación universitaria, la Comisión insta al Rector a iniciar un procedimiento de revisión de oficio, en el que se habrá de recabar informe del órgano consultivo autonómico, cuyas conclusiones serán vinculantes para la Universidad[169].

APP ha participado en varias contiendas presidenciales con suerte variable y grandes inyecciones de capital de su «partido-universidad». En 2006 lanzó como candidato presidencial al abogado Natale Amprimo. En 2011, APP se alió con Pedro Pablo Kuczynski para apoyar su candidatura a la presidencia, que quedó en un respetable tercer lugar y le permitió colocar a su hijo Richard en el Congreso. Sin embargo esta alianza se disolvió apenas terminó la elección. Asimismo, APP ha competido a nivel nacional en múltiples elecciones regionales y municipales, convirtiéndose en la única fuerza política provinciana que alcanza esa proyección. De acuerdo al libro de Barrenechea, APP promovió 192 candidaturas en 2002 (cuatro regionales, 28 provinciales y 160 municipales), y ganó solo diecisiete municipalidades distritales. En 2006 promovió 389 candidaturas (seis regionales, 49 provinciales y 334 distritales), aumentando sus victorias al ganar ocho provinciales y 58 distritales. En 2010 promovió doce candidaturas regionales, 126 provinciales y 764 distritales, logrando avances significativos (dos regionales, catorce provinciales y 76 distritales) (Barrenechea, 2014, p. 33). Coincidentemente, logró mayor apoyo allí donde existen sedes educativas del grupo Acuña que le permitieron reclutar funcionarios y dirigentes políticos, dar becas a estudiantes y utilizar los recursos e instalaciones para fines proselitistas. Recién en las elecciones de 2016 Acuña se vio obligado, ante los reclamos de la prensa y sus rivales, a dejar de usar las universidades para auspiciar su campaña y su persona. Fue en esa elección que el tema de los diplomas universitarios de César Acuña salió a la luz, mermando su credibilidad en momentos en que crecía en las encuestas. El pago a ciudadanos, documentado por la televisión, fue interpretado como compra de votos. Por esa razón la ONPE, organismo regulador de la elección, lo tachó como candidato, y Acuña tuvo que aceptar la decisión. Su partido logró presentar una lista al Congreso, aunque mermada por varias deserciones ocurridas a raíz de los escándalos, y logró elegir a nueve parlamentarios, más que Acción Popular y el APRA.

Esta entrada a la política, cabe señalar, se hace porque en el Perú existe un sistema abierto de tipo multipartidario, con vallas relativamente bajas para

inscribir partidos, lo que ha sido aprovechado por políticos nuevos como Acuña. En este sistema existen partidos tradicionales bien organizados, partidos «vientre del alquiler», que cobran o exigen aportes a sus candidatos, y partidos maquinaria y clánicos como APP, que más bien dan aportes y brindan oportunidades y recursos a quienes quieren lanzarse como candidatos. Se trata de una forma de populismo y clientelismo electoral que permite operar con éxito en un contexto de «políticos sin partido y partidos sin políticos» y de mercantilización de organizaciones y candidaturas.

De acuerdo a Barrenechea, en su libro basado en entrevistas a importantes dirigentes que no tuvieron reserva en declarar[170], APP crece debido a que:

[…] el buen desempeño electoral se debe a la existencia de una estructura paralela y complementaria al partido político compuesta fundamentalmente por las universidades pertenecientes al consorcio universitario que congrega a las universidades César Vallejo, Señor de Sipán y Autónoma del Perú. Con esta estructura sirviendo como base de penetración territorial, y como fuente de capital administrativo para intercambiar con candidatos y líderes sociales en el país, el partido ha logrado posicionarse como una organización altamente competitiva… (2014, p. 82).

Otro testimonio recogido por Barrenechea entre dirigentes nacionales de APP da una idea de esta yuxtaposición entre universidad empresa y partido político:

Tenemos capacitaciones para maestros y directores totalmente gratuitas. ¡Diplomados completos! Los líderes vienen y nos dicen: «Ingeniero, ¿qué podemos hacer para apoyarlo?» Acaba de venir gente de la selva que han sido educados acá y que ofrecen su apoyo. Y esos comienzan a ser los puntos de acción para nosotros en todo el Perú. Esos líderes educados son la punta de ingreso en una zona, se encargan de ver líderes que tengan carisma entre la población […] Luego César Acuña va o viajo yo o viajan dirigentes para establecer la relación más fuertemente (p. 52).

De acuerdo a la estrategia política de APP, los exalumnos sirven como punta de lanza del partido. La universidad financia las campañas, se apoya en estudiantes, profesores y administradores; usa los recursos materiales que tiene y cumple un rol de propaganda con afiches de su fundador; es decir, la institución se pone al servicio del partido APP y de su jefe y fundador, César Acuña, que la utiliza, como dueño que es, a voluntad.

El ánimo proselitista de los Acuña también se pone en evidencia en las alcaldías y gobiernos regionales, que usan los recursos para hacer abiertamente proselitismo entre los pobres, prácticas que son también materia de acusaciones. Durante la campaña electoral de 2010, organizada por César Acuña para reelegirse Alcalde de Trujillo, surgió una controversia. Según la revista Poder, de abril de 2012:

Decenas de militantes de APP recibieron cientos de miles de soles que solicitaron a una partida de «subvenciones sociales» del gobierno local y se utilizaron recursos públicos para fiestas con fines electorales, indicando que el dinero y los recursos de APP no solo provenían del consorcio universitario privado sino también de las instituciones públicas que dirigía. En el periodo 2007-2010 la Alcaldía emitió 1464 resoluciones que beneficiaron a 2502 personas y se distribuyeron S/. 8 millones por concepto de subvenciones sociales (p. 36).

El caso fue discutido por especialistas, entre ellos Yván Montoya, responsable del proyecto anticorrupción de la PUCP, quien afirmó lo siguiente en la misma revista: «La Municipalidad de Trujillo, y en especial César Acuña, habría superado todo riesgo permitido al transgredir los límites dispuestos por la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, concretizándose dicho riesgo en la posible afectación de los intereses patrimoniales del municipio» (p. 37).

Interrogado al respecto, César Acuña declaró que «con las subvenciones se puede disponer más rápido del dinero», una suerte de eficiencia redistributiva basada en la rapidez que para este líder constituía el objetivo central de su gestión.

En ese mismo periodo, siendo alcalde, César Acuña se separó de su esposa Rosa

Núñez, con quien habían financiado y organizado juntos su primera academia preuniversitaria, la que dio origen al grupo. En una denuncia ante la Fiscalía Provincial de Trujillo, su esposa indica que Acuña, como alcalde, realizó compras de propiedades a terceros con fondos municipales. Como resultado de las investigaciones se hizo un estudio del incremento de patrimonio de Acuña Peralta en el periodo 2002-2009, que mostraba que empezó con nueve millones de soles en 2002 y llegó a 74 millones en 2009[171]. El Jurado Electoral Especial de Trujillo abrió una investigación sobre los estudios consignados por Acuña como candidato, donde solo consigna estudios primarios y universitarios, pero no estudios secundarios, alimentando las versiones de que sus logros educativos son en realidad falsos.

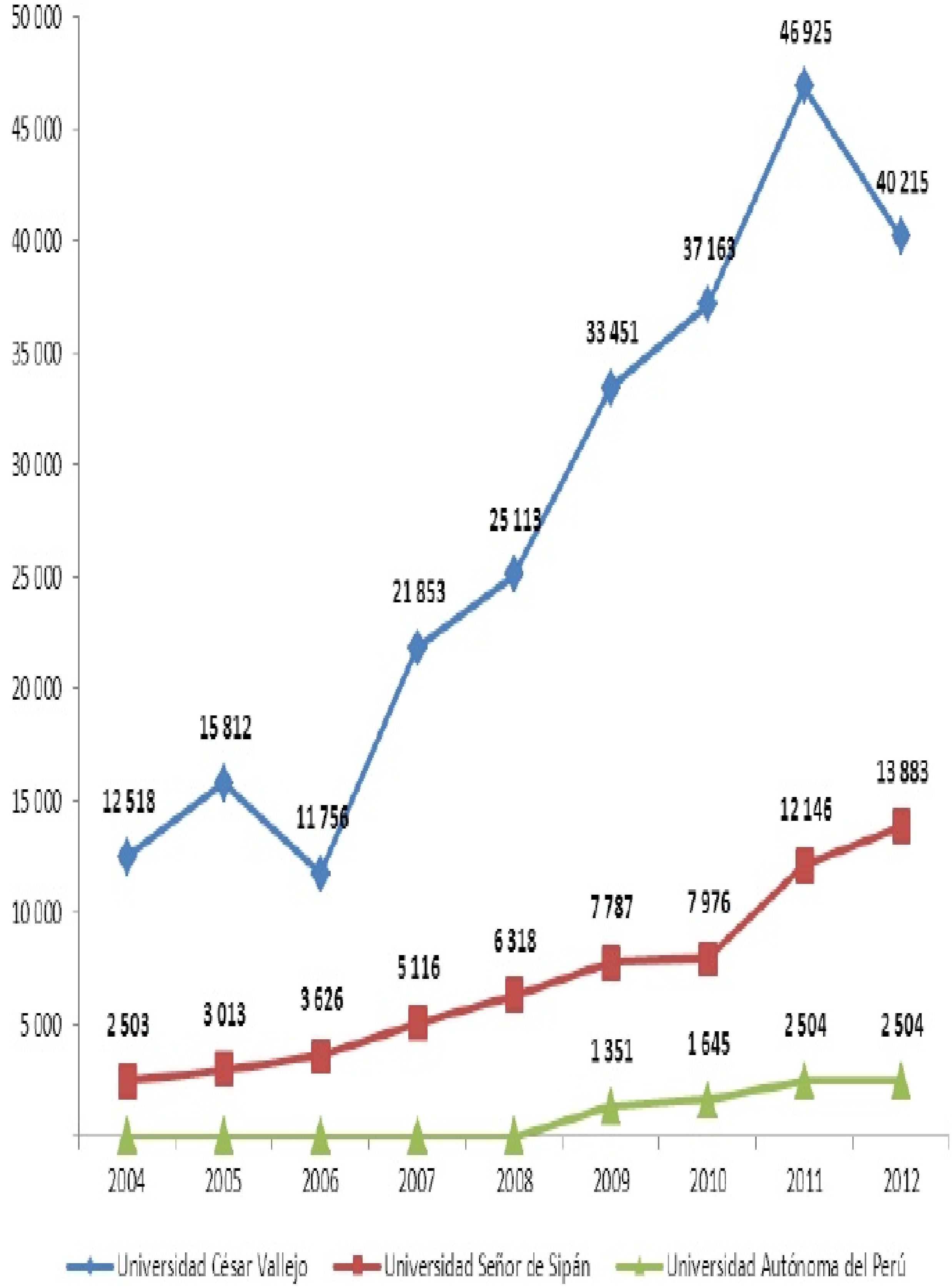
En junio de 2012 aparecieron más casos. En esa ocasión la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) multó con más de nueve millones de soles al partido APP por haber recibido aportes de la UCV diez veces mayores al límite permitido. Similares controversias involucran a la UCV en la financiación de la campaña presidencial de Pedro Pablo Kuczynski en 2011, confirmado el patrón de comportamiento del grupo Acuña. Kuczynski declaró aportes de Acuña y sus organizaciones por S/. 79 000, pero omitió informar sobre un cuantioso préstamo de la UCV por S/. 892 000[172]. La ONPE también multó a APP con S/. 2 267 440 por recibir aportes en exceso de la UCV durante la campaña municipal de 2010[173]. En 2014, durante su campaña a la presidencia del gobierno regional de La Libertad, que terminó en otra victoria, la prensa reportó que el campus de la UCV y algunos estudiantes eran utilizados para fines proselitistas, pese a que la ley lo prohíbe[174]. Durante la campaña presidencial de 2016, como se ha señalado, Acuña regaló en varias ocasiones dinero en efectivo, lo que lo condujo finalmente a ser tachado.

La casos citados y otros a los que haremos referencia más adelante, refuerzan esta percepción, basada en diversos hechos, y persistentes rumores, de que el grupo Acuña tiene un comportamiento claramente transgresor y que las empresas son o terminan siendo un instrumento de proyección al poder tanto como una fuente de acumulación.

Volviendo a la trayectoria económica del grupo Acuña, cabe destacar el creciente rol de su hijo, César Acuña Núñez, como mano derecha de su padre en el manejo de los negocios. El 12 octubre de 2012, la junta de accionistas de la Universidad César Vallejo (UCV) lo nombró como nuevo gerente general. Para esa fecha, cuando el país estaba todavía gozando de la bonanza exportadora, el negocio

educativo seguía mostrando altas tasas de crecimiento, y los ingresos de la UCV se estimaban en 362 millones de soles. El aumento del número de estudiantes, según se puede apreciar en el gráfico 27, también sirvió para iniciar la diversificación del grupo Acuña hacia las finanzas.

Gráfico 27. Matrícula en las universidades del Grupo Acuña, 2004-2012


50 000
45 000
40 000
35 000
30 000
25 000
20 000
15 000
10 000
5 000
12 518
15 812
11 756
21 853
25 113
33 451
37 163
46 925
40 215
2 503
3 013
3 626
5 116
6 318
7 787
7 976
12 146
13 883
1 351
1 645
2 504
2 504
2004
2005
2006
2007
2008
2009
2010
2011
2012
Universidad César Vallejo
Universidad Señor de Sipán
Universidad Autónoma del Perú

Fuente: INEI (http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/). Elaboración propia.

En 2015 hacen un pedido a la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) para fundar una financiera. Además del jefe, se incluía como accionistas a sus hijos César y Kelly Acuña Núñez, proponiendo como gerente a José Luis Castagnola, nombrado por Acuña gerente de la Caja Municipal de Trujillo[175]. Al presentar a sus posibles clientes, Acuña mencionó el número de estudiantes y padres de familia de sus universidades como su base principal. De aprobarse esta solicitud (en 2017 no se tenía noticias) el grupo comenzaría un proceso de diversificación hacia el sector financiero en base a su acumulación inicial de experiencias empresariales en las universidades y el municipio.

Finalmente, queda por ver si este esquema de universidad negocio-partido político podrá seguir funcionando en el futuro. En 2016, cuando la candidatura presidencial de César Acuña comenzaba a ganar adeptos y proyectarse con fuerza a la presidencia, surgieron una serie de denuncias periodísticas y de organismos del Estado debido a los plagios descubiertos y pagos o donaciones para fines políticos[176]. Estas denuncias, comentadas extensamente en los medios de comunicación nacional, no solo dañaron la reputación de César Acuña y de su partido APP, sino de su consorcio educativo, cuyo futuro es incierto debido a que es propiedad de un plagiario. Consciente de las dificultades que causó la pugna electoral, Acuña decidió finalmente separar a la UCV del partido, evitando el uso de sus recursos para fines de campaña y, luego de los escándalos, que provocaron la renuncia de Francisco Miró Quesada como rector de la UCV, separó a la familia de la UCV y nombró a Beatriz Merino, un conocido personaje de la élite profesional limeña, presidenta ejecutiva del consorcio.

Lo que lo que en un principio pareció una combinación cuestionable, pero efectiva, entre universidad negocio y partido político, terminó siendo un problema que afectó la trayectoria futura del grupo. Quizás por ello, antes de que la política terminara por revelar los secretos de Acuña y afectar su reclutamiento en sus universidades, tras haber sido tachado en las elecciones de 2016, Acuña se replegó y dejó de tener la persistente figuración que tuvo durante la campaña.

Grupo Dyer

177

El grupo Dyer tiene elementos en común tanto con los Huancaruna como con los Añaños, pues se trata de familias extensas de empresarios salidos del centro de la pirámide social que hacen negocios en Lima y provincias. Ambos grupos, además, se iniciaron en los años ochenta y terminaron bifurcándose, formando grupos distintos cuando llegaron a conglomerarse, firmando también un protocolo familiar para evitar controversias y dividirse los campos de acumulación. En este caso también las cuestiones reputacionales son ambivalentes.

El grupo Dyer (o Dyer & Coriat, D&C) comenzó con pequeños negocios en ciudades de provincias, principalmente Pucallpa, y Lima, donde migraron, para luego pasar a ser medianos y grandes empresarios en negocios relacionados a ferreterías y venta de materiales de construcción. Sin embargo esta lógica sectorial se rompe cuando dan un gran salto al entrar a la pesca en los años noventa, formando la gran empresa COPEINCA. Lo hacen en asociación con inversionistas noruegos, entrando al mismo tiempo en la agricultura de exportación que terminó siendo la base de su fortuna. En 2013 los Dyer vendieron su complejo pesquero a una gran empresa china y se concentraron en el rubro de agroexportación de una variada gama de productos (espárragos, palta Haas, uva de mesa y otros) con destino a Europa, Estados Unidos, Asia y América Latina, comenzando en paralelo a invertir en construcciones de edificios. En ese sentido, este grupo tiene una trayectoria de desarrollo radicalmente distinta a los otros, pues pasa a actividades no relacionadas: comercio, pesca, agroindustria y negocios urbanos. En este informe nos concentramos en el grupo conformado en torno al holding Dyer & Coriat, fundado por Samuel Dyer Ampudia, personaje de vida accidentada envuelto en diversas controversias tributarias, judiciales y políticas, y su esposa.

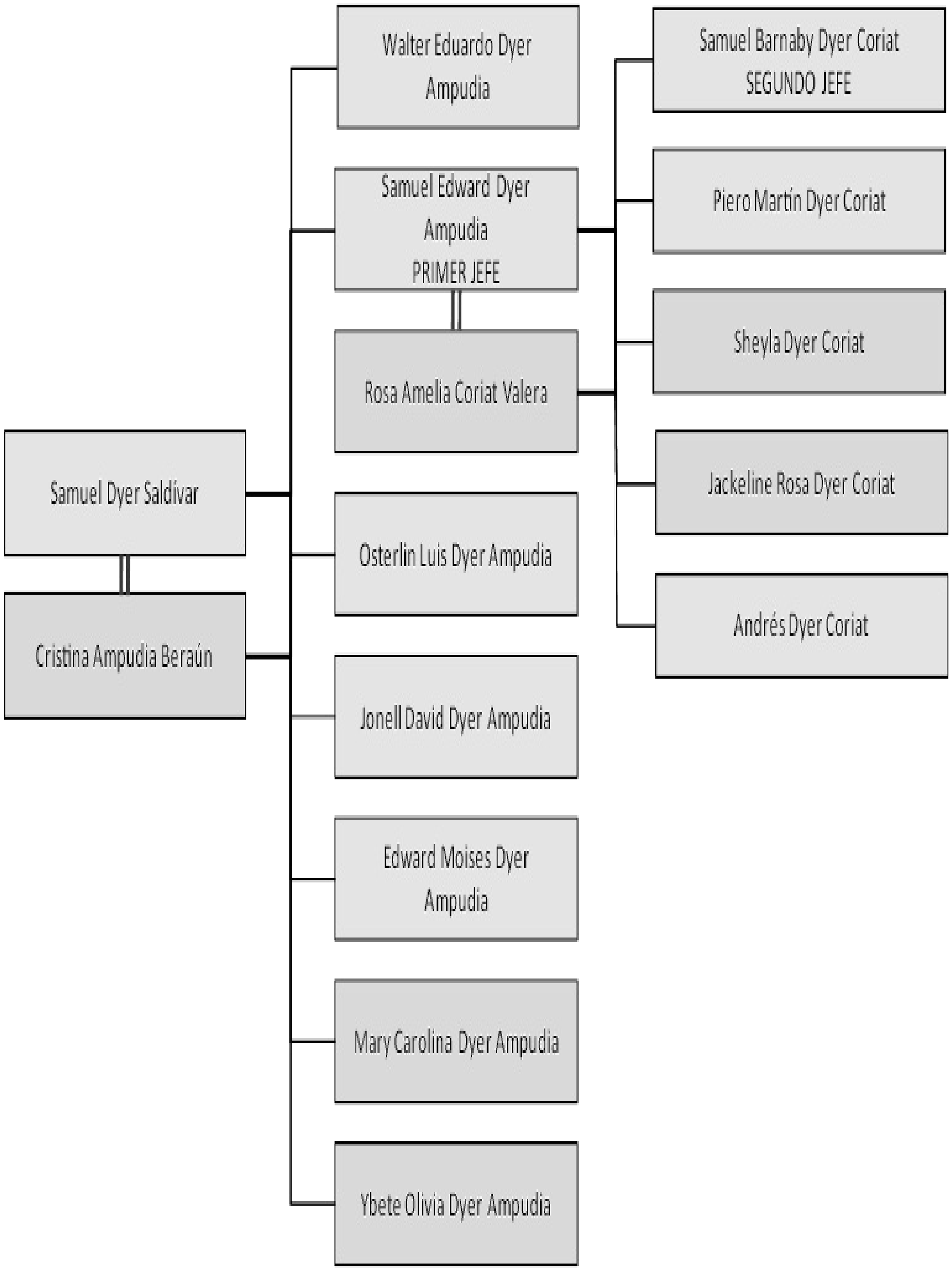
No existe ningún informe serio sobre los orígenes del grupo, pero esta deficiencia analítica e informativa es típica de casi todos los grupos provincianos emergentes. De este modo, solo podemos apoyarnos en la historia oficial de su

fundación contada por Samuel Dyer Ampudia en la Memoria 2013 de COPEINCA. De acuerdo a esta fuente, el grupo se identifica como conglomerado provinciano de naturaleza familiar: «Podría afirmarse que ya desde los años ochenta los Dyer-Ampudia éramos una familia de empresarios provincianos, progresistas, unidos, exitosos y entusiastas, que buscaban incursionar en diversos rubros». Más adelante, en el mismo documento se afirma en su noción familista, indicando que «las empresas familiares son la base del desarrollo económico de cualquier país».

El fundador del grupo es Samuel Dyer Saldívar, huanuqueño, descendiente de un inmigrante inglés arraigado en la región en el siglo XIX, que dejó numerosa descendencia, algunos de los cuales se enlazaron por matrimonio con las élites locales. En la década de 1950 se les encontraba trabajando en negocios pequeños y medianos en Pucallpa, donde se trasladó la rama de la familia que fundó el grupo. De acuerdo a Samuel Dyer A., en aquella época «la familia Dyer maneja transporte, restaurante y una bodega».

Samuel padre se casó con Cristina Ampudia Beráun y tuvieron once hijos. En la década de 1960 llegaron a Lima con algo de capital, lo suficiente para instalar la ferretería Varela, luego convertida en ferretería Dyer, empresa en torno a la cual se concentraron los negocios. En los años setenta, en pleno boom urbano de Lima, se convirtieron en proveedores de material de construcción para Lima y provincias, y varios de los hermanos Dyer Ampudia, entre los que destacaron Luis y Samuel, fundaron diversos negocios, propios y compartidos. En 1980 Samuel Dyer Ampudia se casó con Rosa Coriat. Los esposos fundaron la empresa Fierros y Herramientas, pasando de distribuir a importar materiales. Como en varios otros grupos provincianos emergentes, se observa un rol activo empresarial de la mujer.

Gráfico 28. Genealogía del grupo Dyer


Samuel Dyer Saldívar
Cristina Ampudia Beraún
Walter Eduardo Dyer Ampudia
Samuel Edward Dyer Ampudia
PRIMER JEFE
Rosa Amelia Coriat Valera
Osterlin Luis Dyer Ampudia
Jonell David Dyer Ampudia
Edward Moises Dyer Ampudia
Mary Carolina Dyer Ampudia
Ybete Olivia Dyer Ampudia
Samuel Barnaby Dyer Coriat
SEGUNDO JEFE
Piero Martín Dyer Coriat
Sheyla Dyer Coriat
Jackeline Rosa Dyer Coriat
Andrés Dyer Coriat

Samuel Dyer Ampudia estudió administración de empresas en la Universidad Federico Villareal, donde desarrolló relaciones cercanas con el APRA y fue probablemente militante o simpatizante de ese partido, como lo demostrarían sus cercanas relaciones con Alan García. En esa época Samuel y su hermano Luis fundaron dos empresas de calaminas, Galvanizadora Peruana en Pucallpa y Aceros y Techos en Lima. Los dos hermanos pronto iniciaron una conglomeración cuando crearon Industrias Metálicas Asociadas para importar láminas galvanizadas y pasaron a producir calaminas. En la segunda mitad de la década de 1980, durante el gobierno de Alan García, a quien apoyaron en la campaña prestándole un vehículo de uso personal, lograron tener acceso a materiales de construcción de la empresa estatal SiderPerú en condiciones preferenciales. Los subsidios y los contactos con el gobierno les permitieron a los Dyer Ampudia desarrollarse rápidamente, convirtiendo a Galvanizadora Peruana en el principal productor y vendedor de calaminas de la Amazonía peruana.

Para ese entonces el narcotráfico se había asentado en el valle del Huallaga, con gran impacto en el consumo y la construcción de viviendas. Esa actividad incrementó el uso de calaminas, que además de servir de techo a viviendas y locales de toda condición, sirvió también como secadero de coca. Los años ochenta fueron buenos para los negocios de los hermanos Dyer Ampudia, que trabajaron las empresas con ayuda del padre. A fines de esa década, Samuel Dyer Ampudia comercializaba alimentos, insumos industriales y productos congelados a partir de su empresa Fihesa Trading.

El destino de Samuel Dyer Ampudia comenzó a dar algunos vuelcos bastante sorpresivos en la década de 1990. En 1991, en momentos que tenía reputación como empresario emergente, se refundó la SUNAT a partir de una reforma institucional profunda que los llevó a desarrollar iniciativas de fiscalización. Como parte de sus esfuerzos, los auditores eligieron las empresas de Samuel Dyer Ampudia como un caso extremo de defraudación tributaria en momentos en que se tenía sospechas de que estuviera involucrado en narcotráfico. En 1992, a raíz de las investigaciones de SUNAT, y por el temor a que saliera del país, fue detenido por la policía, pero terminó capturado en un giro bizarro por oficiales del Servicio de Inteligencia Nacional, dirigido por Vladimiro Montesinos, y fue conducido al Cuartel General del Ejército, conocido como el «Pentagonito». Allí fue donde, según su versión, a Samuel Dyer Ampudia lo acusaron de

narcotráfico y de tener vinculaciones con Sendero Luminoso, muy activo en el valle del Huallaga, en lo que fue un probable intento de extorsión.

Días después ocurrió otro giro inesperado y logró salir de su encierro. De acuerdo a la versión dada ante la Comisión de la Verdad y la Reconciliación (CVR), y luego en el juicio a Fujimori, donde fue llamado como testigo, logró escapar por su propia cuenta. El caso fue notorio, pues antes de salir del país Samuel Dyer Ampudia denunció una supuesta persecución política en revistas y noticieros televisivos. Cabe señalar que el propio presidente Fujimori declaró al respecto. De acuerdo al informe de la CVR, «en una entrevista en el programa televisivo «Contrapunto», el entonces presidente Alberto Fujimori Fujimori se habría referido a él como una persona que estaba comprometida en el tráfico de armas para el PCP-SL, que sus empresas eran pantallas para encubrir actividades de lavado de dólares del narcotráfico y que había pagado un millón de dólares para salir en libertad» (2011, p. 609).

Para intentar encontrar una racionalidad al extraño caso, es posible especular que mientras Fujimori estaba interesado en que la SUNAT lo apresara y condenara como el «primer preso por defraudación tributaria del país», el propio Servicio Nacional de Inteligencia, enterado de la iniciativa presidencial, se atravesara en el camino por orden de Montesinos y aprovechara para imputarle delitos con el propósito de extorsionarlo. Apenas liberado, lo que sugiere que hubo un pago por su libertad, Dyer Ampudia se fue a Miami por un tiempo. Mientras tanto, fue procesado por defraudación tributaria, caso que sería luego archivado.

Años después, a inicios del siglo XXI, el grupo Dyer supera estas controversias y aparece como grupo emergente bien conectado políticamente. En efecto, es después de este extraño incidente que los Dyer dieron un salto adelante en una actividad no relacionada con sus negocios anteriores, la pesca. En 1994, junto con su hermano Luis, participaron discretamente en la privatización de la pesquera Concentrados Marinos Bayóvar de Pesca Perú, base de su fortuna. La privatización se hizo con participación de accionistas noruegos, cambiándose el nombre a COPEINCA, donde Samuel Dyer Ampudia y familia tenían inicialmente el 33% de las acciones. Como en el caso de Acuña, aquí también se evidencia la importancia del cambio de política económica para abrir oportunidades de negocios y conglomeraciones.

En 1995 los dos hermanos acordaron formar cada uno su holding, aunque compartían negocios y se apoyaron mutuamente. Luis se concentró en Acero

Holding (galvanizado y ferretería), el viejo negocio familiar, mientras Samuel, a través del holding D&C se concentró en pesca y luego en agroindustrias. En 2002, según consta en Registros Públicos, Samuel Dyer Ampudia asumió finalmente la dirección ejecutiva de COPEINCA y en 2003 los hermanos firmaron un protocolo, definiendo el rol de la familia en cargos de directores y ejecutivos y al mismo tiempo profesionalizando las gerencias. Poco después el holding D&C inició una diversificación al formar Aceros y Techos y Galvanizadora Peruana al mismo tiempo que fundaron la Inmobiliaria Garcor, integrando los viejos negocios ferreteros con negocios inmobiliarios. En Garcor, dato interesante, Rosa Coriat, la esposa de Samuel Dyer, estaba integrada a las actividades empresariales al igual que sus hijos, y era la inversionista principal.

COPEINCA tendría un desarrollo espectacular, gracias en parte a que de 1995 a 1998 el precio de la harina de pescado tuvo un alza sostenida, alza incluso mayor a partir de 2001, bonanza que duró varios años. En un principio, esta empresa pesquera, que empezó registrada en Piura en julio de 1994, fue controlada por el inversionista principal, Hanover International Supply Company, con 4000 acciones, y dos socios peruanos con 500 acciones cada uno, con un capital inicial de tan solo S/. 5000. Poco tiempo después ocurrieron sucesivos aumentos del capital, y pasaron de registrar un capital de S/. 2 604 000 el 10 de noviembre de 1994 a uno de S/. 4 059 963 el 24 de noviembre de 1994, subiendo luego a S/. 7 448 441 el 28 de marzo de 1996. En los siguientes años el incremento de capitales continuó, evidenciando ganancias espectaculares y ampliación de inversiones. Es recién el 10 de noviembre de 1994, con el primer aumento importante de capital, que los hermanos Edward y David Dyer Ampudia y la esposa de Samuel, Rosa Amelia Coriat, aparecían como miembros del directorio[178].

COPEINCA aumentó tanto su producción como las ventas debido a la rápida —para algunos espectacular— y sorpresiva ampliación de su flota y sus plantas, producto de una serie de compras financiadas con préstamos, así como por la compra de pescado a empresas menores y evadir el pago de impuestos al declarar menos pesca en el desembarque, práctica común de las empresas pesqueras[179]. En esa coyuntura, COPEINCA se convirtió en una de las principales pesqueras. Una vez lograda su reputación, COPEINCA ofertó acciones en la Bolsa de Valores de Oslo en 2007, luego de un rápido desarrollo. En 2004 adquirió un préstamo del Eximbank de los Estados Unidos. Con esos fondos compraron embarcaciones y plantas de las empresas Pesquera del Mar y Pianges. COPEINCA tenía entonces cuatro plantas (Bayóvar, Supe, Chicama y

Chimbote) y una amplia flota, y era la octava en el ranking pesquero (Peru Top Publications, 2005, p. 802). En 2006, en plena bonanza, COPEINCA adquirió más empresas. Primero compró, por 29 millones de dólares, Pesquera Jadran, que incluía ocho embarcaciones, y se convirtió en la cuarta flota. Posteriormente adquirió cuatro más: Pesquera Newton, Fish Protein, Ribar y Pacific Fishing Business, todas pequeñas[180]. En 2007 el crecimiento por compras continuó y COPEINCA adquirió una empresa grande, Pesquera Industrial El Ángel, por 112 millones de dólares.

En 2007 COPEINCA tenía la siguiente composición accionaria: 62% de las acciones pertenecían a Samuel Dyer Ampudia y familia y 38% a sus socios. En 2013, todavía en plena bonanza, la fama de COPEINCA como una de las principales empresas pesqueras y el interés de China por entrar agresivamente al mercado de harina de pescado, para producirla en lugar de comprarla, llevó a negociaciones en la bolsa de Oslo que terminaron con la venta de la empresa a Fishery Group por 806 millones de dólares[181]. Esta operación fue rechazada en un inicio por el grupo Dyer, pero al final predominó la compra hostil por parte de la empresa china, que se convirtió en la primera productora mundial de harina de pescado[182]. La venta de COPEINCA señaló el fin de la presencia del grupo Dyer & Coriat en el sector pesquero.

A partir de ese momento Dyer se concentró en el negocio de agroexportación y las actividades inmobiliarias y de construcción en Piura y Trujillo, convirtiéndose de ese modo en un grupo norteño, como Huancaruna y Acuña. Camposol Holding, registrada en El Callao, era una empresa agroexportadora originalmente propiedad de un empresario venezolano que tenía tierras en Piura (Tambogrande), Lima (Barranca) y La Libertad (Chavimochic). Se inició en 1997 con un capital inicial de S/. 10 000, donde Luis Razzeto Arméstar tenía el 90% de las acciones. Camposol Holding sumaba un total de 26 000 hectáreas en 2015. Luego los Dyer Coriat adquirieron Campoinca en Piura por 130 millones de dólares, al igual que Marinazul, una langostinera de Tumbes, empresa líder en langostinos.

En 2007 el grupo Dyer & Coriat tenía solo el 28% de las acciones, hasta que el grupo Dyer obtuvo un crédito del Credit Suisse International por 50 millones de dólares que invirtieron en acciones. Se cambió entonces el directorio, y entró como presidente Samel Dyer Ampudia y como directores sus hijos Samuel y Piero Dyer Coriat, y Camposol se convirtió en la principal empresa de la familia[183]. En 2013, con los fondos de la venta de Copeinca, el grupo Dyer &

Coriat, aumentó su participación en Camposol llegando a tener, según la Memoria Anual 2013, el 90,74% de las acciones. La empresa inicialmente también se encontraba listada en la Bolsa de Oslo, pero fue retirada poco después de la venta de Copeinca, probablemente para evitar perder el control como ocurrió con su emporio pesquero (Camposol, 2013, p. 5). En 2014 Camposol amplió su gama de socios, relacionándose con inversionistas chilenos para entrar al mercado europeo, ofertando paltas o uvas de dos países, con indicando una estrategia de alianzas más compleja.

En 2009 ocurrió finalmente la primera sucesión en el grupo. Samuel Dyer Coriat, el hijo mayor, un administrador de empresas graduado de la Universidad de Miami y entrenado como funcionario de COPEINCA y director de Camposol por varios años, asumió la dirección del grupo, mientras su padre pasó a un segundo plano, pero se mantuvo en directorios. El nuevo jefe fue asistido por su hermano Piero.

El grupo Dyer & Coriat ha ido formando una compleja estructura propietaria en base a holdings. El holding madre es Camposol Holding Ltd., ubicado en Chipre, un paraíso tributario donde el grupo tiene varias empresas (Sibourne Holding y Grainlens), además de otra empresa en España (Camposol Europa, que a su vez controla a Camposol Fresh de los Países Bajos). Camposol Holding tiene propiedad mayoritaria de Blacklocust junto con Grainlens, todas localizadas en Chipre. Este segundo holding, a su vez, controla el 100% de las acciones de Madoca Corporation de Panamá. Al 2013 la dirección de Camposol estaba en manos del nuevo jefe, Samuel Dyer Coriat, y su hermano Piero estaba a cargo de R&D. Las otras nueve posiciones directivas y gerenciales de alto nivel estaban en manos de gerentes profesionales, indicio de una agresiva política de reclutamiento directivo (Camposol, 2013, pp. 16-17).

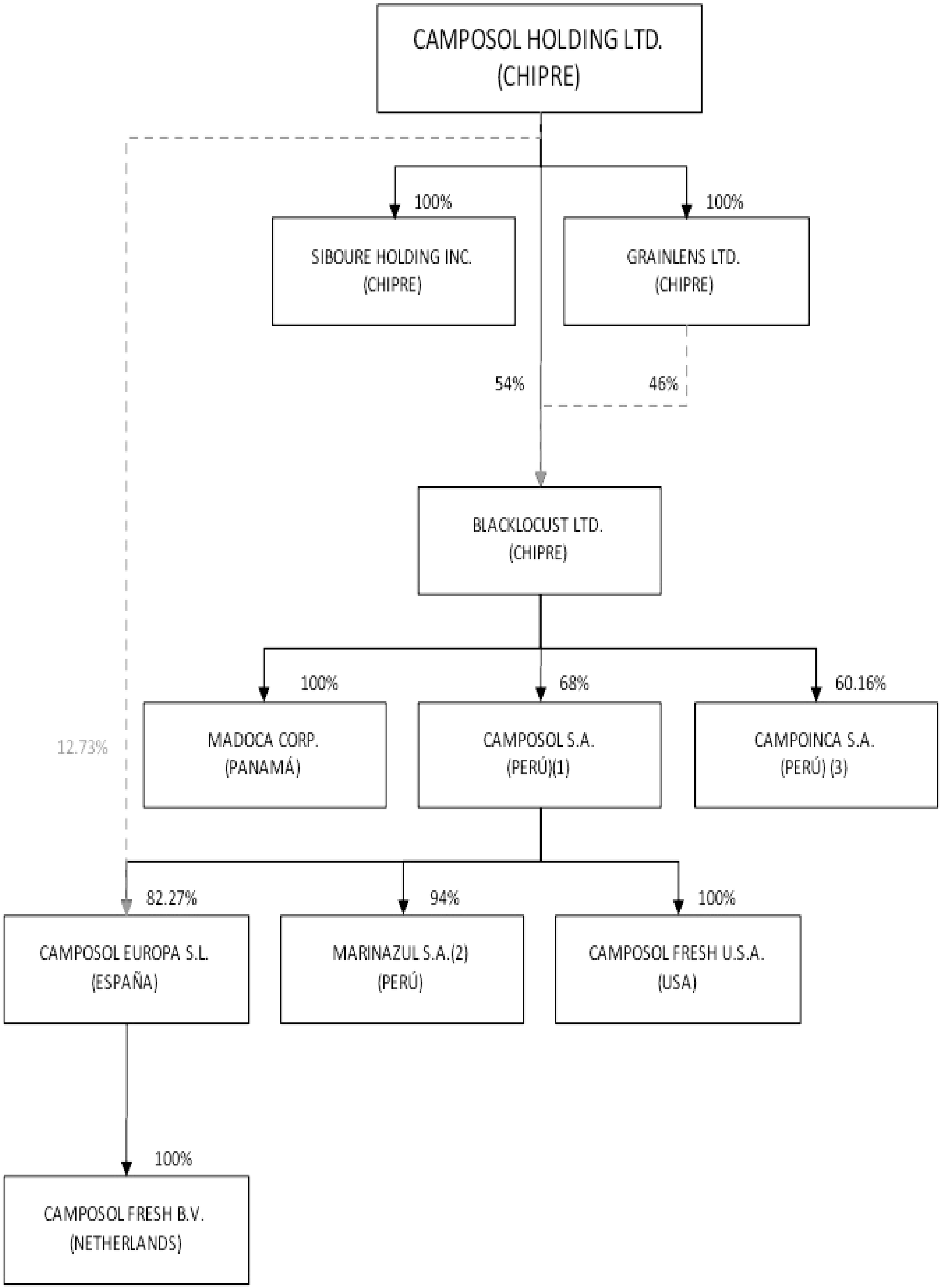
Camposol se ha convertido en una de las empresas agroexportadoras más importantes en rubros como espárragos, palta, arándanos y otros productos agrícolas cuya producción se concentra en el norte peruano. Vende a cuatro continentes, pero sin haber desarrollado o comprado empresas en el exterior, con excepción de sus holdings y las empresas europeas de comercialización de productos. En ese sentido, su nivel de globalización productiva es bajo.

En cuanto a sus actividades en el rubro de materiales de construcción, vivienda y fierro, el grupo Dyer & Coriat ha mantenido su presencia a través de Industrias Constructoras de Vivienda e Inversiones Gacor, teniendo control de la minera

Apurímac Ferrum (desde 2006) y Ausinca, indicando una integración hacia atrás en este segundo campo de acumulación, que fue donde el grupo empezó (Peru Top Publications, 2014, p. 259).

En cuanto a sus conexiones políticas y sus relaciones con el poder, salvo el extraño incidente de 1992 con el gobierno de Fujimori y Montesinos, el grupo Dyer & Coriat ha mantenido cercanas relaciones con el poder, tanto a nivel presidencial como parlamentario durante varios gobiernos, desde el de García (1985-1990). A partir de su regreso al Perú luego del incidente carcelario, cambió su fortuna y se fue convirtiendo en un grupo con cierta legitimidad. Samuel Dyer Ampudia también mantuvo relaciones cercanas con el candidato y futuro presidente Alejandro Toledo en 2001, siendo jefe de personeros de Perú Posible, indicio de su capacidad de acomodo, y luego manteniendo una íntima relación con el presidente como asesor en Palacio de Gobierno. Dyer Ampudia cumplió un rol importante al ayudar a arreglar el problema del presidente Toledo cuando tuvo que reconocer la paternidad de Zaraí Toledo. Una empresa inmobiliaria del grupo regaló un departamento a la madre de Zaraí, con lo cual se cerró el caso. Su socio en Copeinca, Javier Reátegui, fue elegido segundo vicepresidente y se mantuvo como líder del partido desde entonces. Asimismo, Carlos Bruce, quien fuera uno de sus gerentes en Copeinca fue también ministro y congresista por el partido de Toledo. En 2011 el grupo reanudó vínculos con el presidente García, a quien los dos hermanos Dyer, Luis y Samuel, siempre apoyaron. Durante las elecciones de 2016, Samuel Dyer Ampudia, el fundador del grupo Dyer & Coriat, logró estar en una reunión con el presidente electo Pedro Pablo Kuczynski. A partir de esta información es posible afirmar que el grupo Dyer prefiere relaciones directas al más alto nivel, combinadas con la presencia en el partido de Toledo, participación que no le impide establecer relaciones con otros presidentes y partidos. Practican, como muchos de los otros grupos, lo que se conoce como el acomodo o politics of accomodation.

Gráfico 29. Árbol de empresas de Camposol



CAMPOSOL HOLDING LTD.
(CHIPRE)
100%
SIBOURE HOLDING INC.
(CHIPRE)
100%
GRAINLENS LTD.
(CHIPRE)
54%
46%
BLACKLOCUST LTD.
(CHIPRE)
100%
MADOCA CORP.
(PANAMÁ)
68%
CAMPOSOL S.A.
(PERÚ)(1)
60.16%
CAMPOINCA S.A.
(PERÚ) (3)
12.73%
82.27%
CAMPOSOL EUROPA S.L.
(ESPAÑA)
94%
MARINAZUL S.A.(2)
(PERÚ)
100%
CAMPOSOL FRESH U.S.A.
(USA)
100%
CAMPOSOL FRESH B.V.
(NETHERLANDS)

(1) Incluye el 100% de propiedad de Muelles y Servicios Paita S.A.C., Balfass S.A. y Prodex S.A.C., así como una participación de 40% en Empacadora de Frutos Tropicales S.A. (con el restante 60% en propiedad de terceros) y una participación de 68% en Marinasol S.A. (con el restante 32% de propiedad de Madoca Corp.). Otras participaciones, 23% por parte de Siboure Holding Inc. y 9% por parte de Madoca Corp.

(2) Incluye el 100% de propiedad de Carones S.A.C. y Domingo Rodas S.A.

(3) Otras participaciones, 39.83% por parte de Camposol S.A., pendiente de formalización e inscripción en el libro de contabilidad de la empresa.

Fuentes: Camposol S.A., Annual Report 2014; Camposol Holding Limited and Subsidiaries, Consolidated Financial Statements. 31 December 2014. Together with the Report of the Independent Auditors.

En cuanto a sus actividades en el rubro de materiales de construcción, vivienda y fierro, el grupo Dyer & Coriat ha mantenido su presencia a través de Industrias Constructoras de Vivienda e Inversiones Gacor, teniendo control de la minera Apurímac Ferrum (desde 2006) y Ausinca, indicando una integración hacia atrás en este segundo campo de acumulación, que fue donde el grupo empezó (Peru Top Publications, 2014, p. 259).

En cuanto a sus conexiones políticas y sus relaciones con el poder, salvo el extraño incidente de 1992 con el gobierno de Fujimori y Montesinos, el grupo Dyer & Coriat ha mantenido cercanas relaciones con el poder, tanto a nivel presidencial como parlamentario durante varios gobiernos, desde el de García (1985-1990). A partir de su regreso al Perú luego del incidente carcelario, cambió su fortuna y se fue convirtiendo en un grupo con cierta legitimidad. Samuel Dyer Ampudia también mantuvo relaciones cercanas con el candidato y futuro presidente Alejandro Toledo en 2001, siendo jefe de personeros de Perú Posible, indicio de su capacidad de acomodo, y luego manteniendo una íntima relación con el presidente como asesor en Palacio de Gobierno. Dyer Ampudia cumplió un rol importante al ayudar a arreglar el problema del presidente Toledo

cuando tuvo que reconocer la paternidad de Zaraí Toledo. Una empresa inmobiliaria del grupo regaló un departamento a la madre de Zaraí, con lo cual se cerró el caso. Su socio en Copeinca, Javier Reátegui, fue elegido segundo vicepresidente y se mantuvo como líder del partido desde entonces. Asimismo, Carlos Bruce, quien fuera uno de sus gerentes en Copeinca fue también ministro y congresista por el partido de Toledo. En 2011 el grupo reanudó vínculos con el presidente García, a quien los dos hermanos Dyer, Luis y Samuel, siempre apoyaron. Durante las elecciones de 2016, Samuel Dyer Ampudia, el fundador del grupo Dyer & Coriat, logró estar en una reunión con el presidente electo Pedro Pablo Kuczynski. A partir de esta información es posible afirmar que el grupo Dyer prefiere relaciones directas al más alto nivel, combinadas con la presencia en el partido de Toledo, participación que no le impide establecer relaciones con otros presidentes y partidos. Practican, como muchos de los otros grupos, lo que se conoce como el acomodo o politics of accomodation.

En materia de discusiones políticas en las que está envuelto el grupo Dyer & Coriat, destaca la investigación de la periodista de investigación Milagros Salazar de IDL Reporteros, que luego de una exhaustiva investigación llegó a comprobar prácticas cuestionables de las principales empresas pesqueras, incluyendo Copeinca, en 2011:

Que más del 50% de los desembarques (o descargas de lo pescado) en los puertos del norte y centro del país, donde se descarga el 90% de la anchoveta capturada en el Perú, tuvieron discrepancias de más del 10% entre la pesca declarada y la pesada en las balanzas. No solo eso: el 27% del total de desembarques registran discrepancias de 20% para arriba. Hay varios casos en los que la diferencia llega al 50%. Más de la mitad de los desembarques con discrepancias del 20% pertenecen a la flota de las diez empresas más poderosas del sector que suelen descargar en sus propias plantas.

Seis de estas compañías, de paso, financiaron, en un evidente conflicto de intereses, el estudio de Apoyo Consultoría que sirvió de base para elaborar el decreto 1084, que se suponía iba a ordenar el sector y a salvar de la depredación a la anchoveta. La inversión en el informe de Apoyo formaba parte del plan financiero de las pesqueras. Y Rafael Rey, condecorado en diciembre último por

la Sociedad Nacional de Pesquería, resultó ser un gran aliado. ¿Este evidente conflicto de interés sirvió para proteger de la depredación a la anchoveta, fiscalizar mejor el sector y mejorar la situación de los pescadores?[184]

El nexo con Copeinca y el estudio de Apoyo Consultoría, que dio lugar a un favorable decreto del ministro de Producción, Rafael Rey, tomando en cuenta el punto de vista empresarial, es que su autor, Gianfranco Castagnola, que aparece como miembro del directorio de Camposol, no debió haber emitido el informe en tanto existía un conflicto de intereses por estar ligado al grupo Dyer (Camposol, 2009, p. 14). El lobby de COPEINCA y otras grandes empresas pesqueras durante el gobierno de García fue exitoso, aunque cuestionable.

En materia de relaciones laborales, tanto en COPEINCA como en Camposol se han formado sindicatos y las empresas del grupo Dyer han tenido constantes enfrentamientos con los sindicatos. En varios casos las tensiones laborales han terminado en despidos y represalias como despidos o juicios a los sindicalistas, hecho común en la gran mayoría de los grandes grupos, sean limeños o provincianos. En ese sentido, actúan claramente como clase patronal. Tanto la Federación de Trabajadores Pesqueros como los diversos sindicatos de Camposol y las federaciones de agroexportadores afirman que las empresas del grupo recurren a «prácticas antisindicales»[185]. Un condena importante a las empresas del grupo Dyer & Coriat ocurrió en 2008, cuando el Tribunal de los Pueblos sancionó simbólicamente a una de sus empresas por sus malas prácticas laborales[186].

Al igual que en otros casos estudiados, las empresas del grupo afirman en sus memorias que practican la responsabilidad social y llevan a cabo diversos programas de atención social. La familia Dyer Ampudia no cuenta con una fundación que organice actividades filantrópicas, pero las empresas realizan actividades de proyección social cuyos montos no se conocen[187].

En materia de relaciones sociales, los Dyer son un grupo bien conectado con inversionistas internacionales, entre los que destaca la asociación con empresas e inversionistas noruegos, tanto en COPEINCA como en Camposol, sus principales empresas. Sin embargo, son un grupo fuertemente familista, que se distingue por incorporar a Rosa Coriat, la esposa del fundador, en las actividades empresariales. Por lo demás, se trata de un grupo que al mismo tiempo de que se

enorgullece de ser familista, le preocupa que ello represente una vulnerabilidad, por lo que en las empresas principales reclutan a gerentes y especialistas fuera del círculo de la familia y amigos. La siguiente cita de la Memoria 2004 de COPEINCA revela esta preocupación:

Sin embargo, investigaciones especializadas han mostrado resultados preocupantes, que se mantienen como una constante en el tiempo: sólo tres de cada diez empresas familiares sobreviven a la muerte o retiro del fundador, y sólo un trece por ciento se mantiene activo al llegar la tercera generación. COPEINCA debía, pues, tomar acciones concretas para no caer en ese rango (p. 22).

Por esas razones, y para evidenciar su trama de relaciones y su identificación como grupo emergente provinciano, el grupo ha apoyado a la Asociación de Empresas Familiares, a la que también preocupa la vulnerabilidad del capitalismo familiar y en cuyo portal gremial afirma que solo una de cada seis empresas llega a la segunda generación, una «mortandad» muy alta.

En cuanto a su reputación, este grupo es respetado por su poder económico y su capacidad empresarial, pero a diferencia de los otros nunca ha recibido reconocimientos de organizaciones empresariales ni ha sido objeto de crónicas laudatorias. Quizás por ser un grupo pucallpino, por la curiosa captura y posterior liberación de su jefe, Samuel Dyer Ampudia, y por las sospechas de sus competidores en el negocio pesquero, esta reputación claroscura crece y proyecta una sombra.

Grupo Flores

[188]

El grupo lo forma Aquilino Flores, cuya trayectoria expresa la típica historia de un migrante serrano pobre convertido luego de grandes esfuerzos en jefe de un conglomerado. Este grupo, como el de los Añaños, se forma en la industria manufacturera, actividad impulsada inicialmente por los gobiernos de Belaunde y Velasco en los años sesenta y setenta. El fundador se habría iniciado como peón agrícola en la costa, apañando algodón en Pisco y Cañete, luego en Chincha, hasta que terminó desarrollando oficios y ventas callejeras en actividades de fácil ingreso y poca inversión de Lima. Se inició lavando carros y vendiendo golosinas, luego especializándose en la venta de ropa por encargo de productores, empezando de abajo para luego aumentar las ventas e ir acumulando. Un salto importante ocurre cuando comienza a estampar la ropa para añadirle valor agregado y ganar clientes, para después de unos años terminar fabricándola e integrándose verticalmente hacia atrás, hasta formar un emporio de fábricas y tiendas en torno a su empresa Topitop.

Aquilino Flores migró a Lima desde el diminuto poblado andino de altura de Cusicancha, provincia de Huaytará, departamento de Huancavelica, un distrito de extrema pobreza. Los hermanos lo siguieron, y a partir de la iniciativa de Aquilino, el mayor, se forjaron como empresarios en las calles, en el comercio ambulatorio en La Parada. En esta zona se encuentra el Mercado Mayorista, principal lugar de destino de los primeros migrantes, luego convertido en un emporio de negocios mayoristas y minoristas de ropa en la calle Gamarra, un cluster de fabricantes y vendedores de inicios informales. En los años noventa, Gamarra se convirtió en uno de los polos económicos más dinámicos de la capital. Este proceso formativo ocurre en un momento en que los pobres de Lima constituían un importante y creciente mercado de consumo de ropa barata de diseño moderno, pero el salto hacia adelante ocurre cuando se abre el mercado externo y Aquilino Flores pasa a ser proveedor de marcas internacionales, y luego exportador y dueño de una cadena de tiendas con su propia marca.

El periódico Huancavelicano Emprendedor da cuenta de la saga de Aquilino

Flores, convertido en objeto de elogio y admiración entre sus paisanos cuando se hizo empresario. En ese medio digital, el fundador del grupo afirma: «Yo cuando salí, no tenía nada. Mis padres son agricultores y tenía con las justas el pasaje para llegar a Lima». Su hermano Manuel corrobora la historia en sus declaraciones al Wall Street Journal: «Teníamos que caminar tres kilómetros para ir a la escuela y todo lo que teníamos era maíz tostado y un pedazo de queso»[189]. En otro medio digital, Aquilino amplía su historia y brinda detalles de sus inicios:

Yo era feliz con mi familia, hasta que falleció mi padre cuando tenía 12 años […] Así fue que, como todo migrante provinciano, decidí venir a Lima a trabajar. Cuando llegué a la capital todo me parecía grande, no como en mi tierra. Comencé a ganarme la vida lavando autos en las afueras del mercado central y vendiendo mi cajita de golosinas. Me iba muy bien, siempre trataba de hacer bien mi trabajo para que los dueños me busquen para limpiar los carros y es que en esta vida hay que saber ganarse todo y a todos[190].

El grupo Flores, como Añaños, también está marcado por la leyenda, y quizás incluso con más fuerza debido a que proviene de un medio provinciano rural de pobreza extrema. Su historia empresarial también ha merecido artículos periodísticos de Mario Vargas Llosa en El País de España. De acuerdo a la versión de Vargas Llosa, uno de los ideólogos y difusores de la emergencia empresarial provinciana y popular:

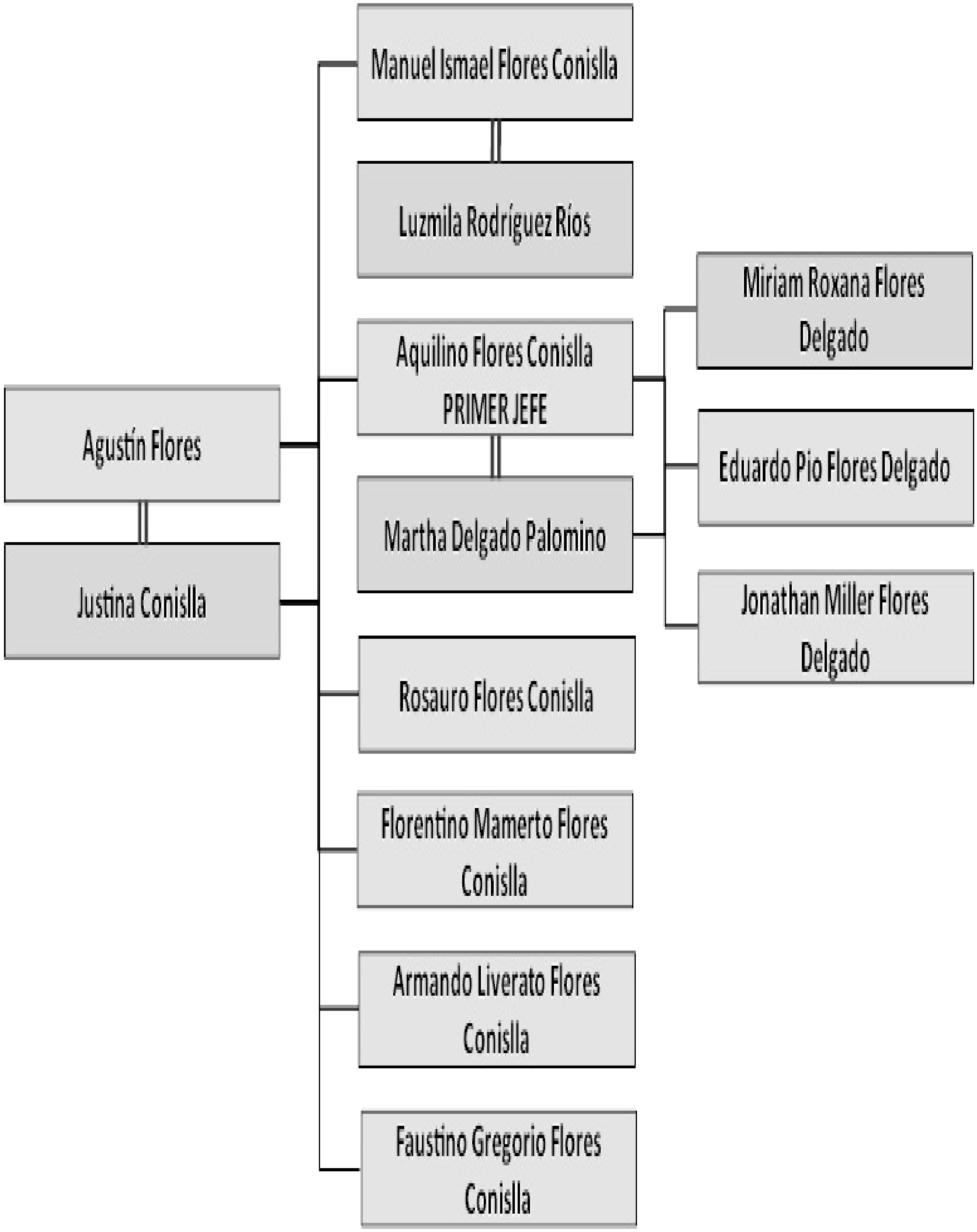
[…] como millares de provincianos, emigró a Lima. Allí empezó a ganarse la vida lavando autos en los alrededores del Mercado Central. Era un muchacho simpático y trabajador y, un día, un dueño de uno de los carros que lavaba le propuso que vendiera algunos de los polos que fabricaba en su taller informal. Le dio 20 y le dijo que se tomara todo el tiempo que hiciera falta. Pero Aquilino vendió las 20 camisetas en un solo día […] Un día le preguntó a su proveedor de polos si se los podía confeccionar con figuritas de colores. Y como aquel no fabricaba ropas estampadas, Aquilino subcontrató a un tintorero informal […] El gran salto […] comenzó el día en que un comerciante de Desaguadero, la ciudad

fronteriza entre Perú y Bolivia y paraíso del contrabando y la economía informal, le hizo un pedido de ¡10 000 dólares de camisetas con dibujitos de colores! […] de inmediato subcontrató a todos los talleres del barrio […] desde entonces la familia Flores se dedicó, además de vender, a producir […] comenzaron con una máquina de coser en un garaje, luego otra, otra y muchas más (Vargas Llosa, 2008).

Esta crónica deja ver los inicios de una actividad gracias a la cual Flores logra acumular capital rápidamente, debido a su capacidad para la venta y a su olfato para conocer a su clientela pobre o de «nueva clase media», y comienza a manejar volúmenes más grandes. Al mismo tiempo, el hecho de que se sus actividades eran informales, y según parece ligadas al contrabando, le permitió elevar las tasas de ganancia en un momento crítico. Para cuando le llega el gran pedido de Bolivia, Aquilino ya había traído a sus hermanos de su tierra natal y formaba una empresa mediana típicamente familiar. Todos los hermanos se integraron a los negocios y «trabajaban sin parar» para atender la demanda y seguir acumulando.

Tanto el origen como el destino de los productos, así como la intermediación, fueron informales, es decir, sin registros. De allí que cuando crecen y se hacen más visibles ante la autoridad, tienen que formalizarse. La legalización es costosa, pero tiene sus ventajas si quieren crecer y exportar, y les permite operar no solo a mayores escalas sino ser proveedores de marcas internacionales, pues solo los formales pueden exportar. Esta transición ocurrió a comienzos de 1990, cuando se reorganizó la SUNAT y empezaron programas de fiscalización tributaria amplios que incluían a los fabricantes y comerciantes de Gamarra (Córdova, 2009b, p. 120).

Gráfico 30. Genealogía del grupo Flores


Agustín Flores
Justina Conislla
Manuel Ismael Flores Conislla
Luzmila Rodríguez Ríos
Aquilino Flores Conislla PRIMER JEFE
Martha Delgado Palomino
Miriam Roxana Flores Delgado
Eduardo Pio Flores Delgado
Jonathan Miller Flores Delgado
Rosauro Flores Conislla
Florentino Mamerto Flores Conislla
Armando Liverato Flores Conislla
Faustino Gregorio Flores Conislla

La clave para su continua expansión fue el conocimiento de los gustos del consumidor pobre urbano de origen provinciano, deseoso por «vestir moderno». El grupo entró al mercado en un momento en el que la masa de consumidores aumentó y Gamarra se llenó de talleres de confecciones y tiendas de ropa. Asimismo, al entrar con precios bajos, los Flores desarrollaron una ventaja competitiva, táctica que también emplearon los Añaños. Los antiguos industriales y las élites limeñas ignoraban a esta masa de consumidores y sabían muy poco de sus gustos y de su potencial para generar demanda, carencia que fue aprovechada en el rubro confecciones por los Flores.

Esta entrada a nichos ignorados ocurre asimismo en el caso de los Acuña en el rubro educación y con Añaños en el de bebidas. El grupo limeño Rodríguez-Pastor, que entró tarde al mercado comparado a sus pares, entendió también el potencial de negocios de la llamada nueva clase media, que creció de manera acelerada a partir de los años noventa. En ese sentido, como señala el informe del Wall Street Journal del 15 de noviembre de 2011, Topitop, siguiendo esa lógica de abastecer una demanda insatisfecha, «rompió el paradigma».

Al crecer y organizarse comenzaron a vender en el primer centro comercial que se abrió en una zona popular, Megaplaza Norte, que finalmente se convirtió en un punto de quiebre en tanto gestó el encuentro entre la forma moderna de vender y los nuevos consumidores. Aquilino Flores lo afirma claramente en el Wall Street: «Durante años el consumidor de origen popular venía diciendo, ¿por qué no me dan el mismo producto de los otros consumidores? Yo también soy ciudadano». Esta demanda de ciudadanía consumista o consumidora la comenzó primero a suplir Topitop. Aquilino Flores afirma al respecto en el mismo artículo: «Nos hemos convertido en una de las tiendas de ropa de los más bajos precios del mercado, por lo que la gente trata de identificarse con los productos ofrecidos por nuestras tiendas».

Para cuando inauguran esta tienda moderna en zona popular, mucha agua había corrido bajo el puente. Uno de los factores que permitió al grupo Flores llegar a ese punto fue ofrecer diseños y modelos de ropa de las grandes tiendas norteamericanas, conocimiento que adquirieron al proveer a tiendas internacionales productos de algodón prediseñados y supervisados desde el exterior. Su salto por tanto está íntimamente relacionado tanto con el empuje de mercado interno como a fenómenos asociados a la globalización económica.

La historia de sus inicios es como sigue. El primer taller de confecciones se fundó en 1966, Creaciones Flores Sr. Ltd., registrada en Lima (Córdova, 2009, pp. 119-120). Hacia 1984, en pleno boom urbano, luego de quince años en los negocios de confecciones, los hermanos Flores fundaron una empresa textil en San Juan de Lurigancho, Confecciones Topitop, con la cual se identificaría el grupo. De acuerdo a Registros Públicos, Topitop S.A. se inició con un capital de diecinueve millones de soles, teniendo como accionistas a los hermanos Flores Conisllla (Aquilino con 6650 acciones, Rosauro con 6650 y Manuel con 5700), siendo por tanto una empresa netamente familiar.

Para 1987 el capital se había incrementado a mil millones de soles, lo que indica su éxito económico[191]. Este dato es importante en la medida en que demuestra un crecimiento en plena crisis económica del país y antes de que se abriera el mercado. En 1989 el grupo Flores comenzó a exportar confecciones a Argentina, Chile, Brasil y Paraguay, abasteciendo a grandes cadenas, iniciando una etapa de crecimiento impulsada por la globalización. Es recién en 1995, cuando ya se había superado la crisis y adoptado las políticas de libre mercado, que los Flores comenzaron a trabajar como proveedores regulares de marcas famosas como Gap, Old Navy, Abercrombie & Fitch, Nautica y Polo Ralph Lauren. A estas grandes tiendas les interesaba rebajar costos, organizando la manufactura por encargo en países de mano de obra barata y algodón fino como el Perú, para luego vender a masas crecientes de consumidores en los centros comerciales de los Estados Unidos.

A partir de allí se familiarizaron con todas las etapas del negocio textil, desde la compra de telas, pasando por el diseño de ropa, la confección, los estampados y las ventas. Pronto Topitop creció y se convirtió en una gran empresa con capacidad de producción desde la tela hasta el producto terminado, combinando su rol de proveedor de transnacionales y productor de sus propias marcas de ropa, que vendían en los grandes centros comerciales y en sus propios establecimientos, en tiendas para abastecer a la nueva clase media, empezando en Lima, siguiendo en la costa norte y luego por todas las ciudades del país. El crecimiento fue financiado con ganancias, hipotecas de propiedades y algunos préstamos bancarios. El grupo Flores se caracterizó en estas etapas por su «cautela en créditos» y por su «expansión con capitales propios» (Córdova, 2009b, p. 117).

Los hermanos Flores Conislla, bajo la jefatura de Aquilino, tenían terrenos, tiendas y talleres que fueron consolidando la base de su fortuna. A fines de 1997

se organizaron mejor y comenzaron a funcionar en economías de escala, fusionándose con otras empresas creadas a lo largo del tiempo por la familia. En 1997 ocurrió la primera fusión con Creaciones Flores SLR y en 2000 con Peru Color Star, fecha en que el buque bandera cambia de nombre a Topitop.

En ese periodo de consolidación y expansión los Flores necesitaban contar con gerentes textiles experimentados. Destacaron dos «jales»: Julio Contreras, quien fuera gerente de Saga Falabella, la tienda por departamentos más grande de Lima, ubicada en San Isidro, y Estevan Daneluc, un gerente uruguayo que llegó al país en los años sesenta y quien trabajó durante años en empresas textiles grandes de Lima como Nettalco y San Cristóbal[192].

En 1999 estaba vigente el modelo de libre mercado y se había firmado un tratado inicial de libre comercio de ciertos productos con los Estados Unidos en el marco de la colaboración del Perú en la guerra contra las drogas. Ese año las exportaciones de confecciones de Topitop fueron de 8,5 millones de dólares,

en el año 2000 saltaron a 21,3 millones, y siguieron subiendo constantemente hasta llegar en 2005 a 85 millones de dólares.

En ese momento la infraestructura comercial del país y de toda la región se estaba transformando rápidamente. La aparición de los centros comerciales modernos en las antiguas zonas de migración urbana (los conos, como se les llama en Lima), y la extensión del modelo a provincias por grupos comerciales nacionales, sobre todo por iniciativa del grupo Rodríguez-Pastor, fue clave en esta última etapa del proceso. En al año 2000 solo existían ocho centros comerciales en el país, todos ubicados en Lima. En 2002 la cifra subió a quince, en 2008 a veintinueve, y en 2012 alcanza la cifra de 52, lo que muestra la velocidad de inversiones en este rubro[193].

Las estadísticas de Comexperú, el gremio de exportadores, indican un rápido crecimiento gracias a que aprendieron rápidamente a adoptar no solo estándares de calidad sino a entender las variaciones de la moda en los Estados Unidos para luego usarlas para hacer diseños propios y venderlos en su cadena de tiendas. Como afirma Córdova en su estudio del grupo, «el negocio de la exportación se convirtió en la principal fuente de ingresos de la compañía» (p. 154). En 2007-2008 comenzaron a globalizarse más al adquirir Jeans & Jackets, una cadena con trece locaciones en Bogotá, a la vez que abrieron una tienda en Caracas.

Topitop, por lo tanto, fue la empresa madre de un grupo manufacturero que se inició en un periodo de crisis para luego ser forjado en plena etapa de apertura de mercados, mayor comercio internacional y desarrollo explosivo del mercado interno. De acuerdo al estudio de caso de la Universidad de Navarra, el negocio integrado textil del grupo empieza en las hilanderías, sigue en tejeduría, tintorería y, gracias a sus propios diseños, llega al estampado y la confección. Los eslabonamientos hacia adelante se complementan con el transporte y venta a tiendas de provincias y de Lima, a las grandes tiendas de departamento y a las exportaciones. Es un crecimiento y diversificación clásico, basado, según considera el estudio, en una dirección familiar cohesionada y sin fisuras, un profundo conocimiento de los consumidores, una expansión gradual pero persistente basada en la reinversión de beneficios, y un buen manejo del entorno de proveedores y distribuidores de distinto tamaño y origen social. Todo ello, según esta fuente, fue realizado en forma intuitiva antes que planificada.

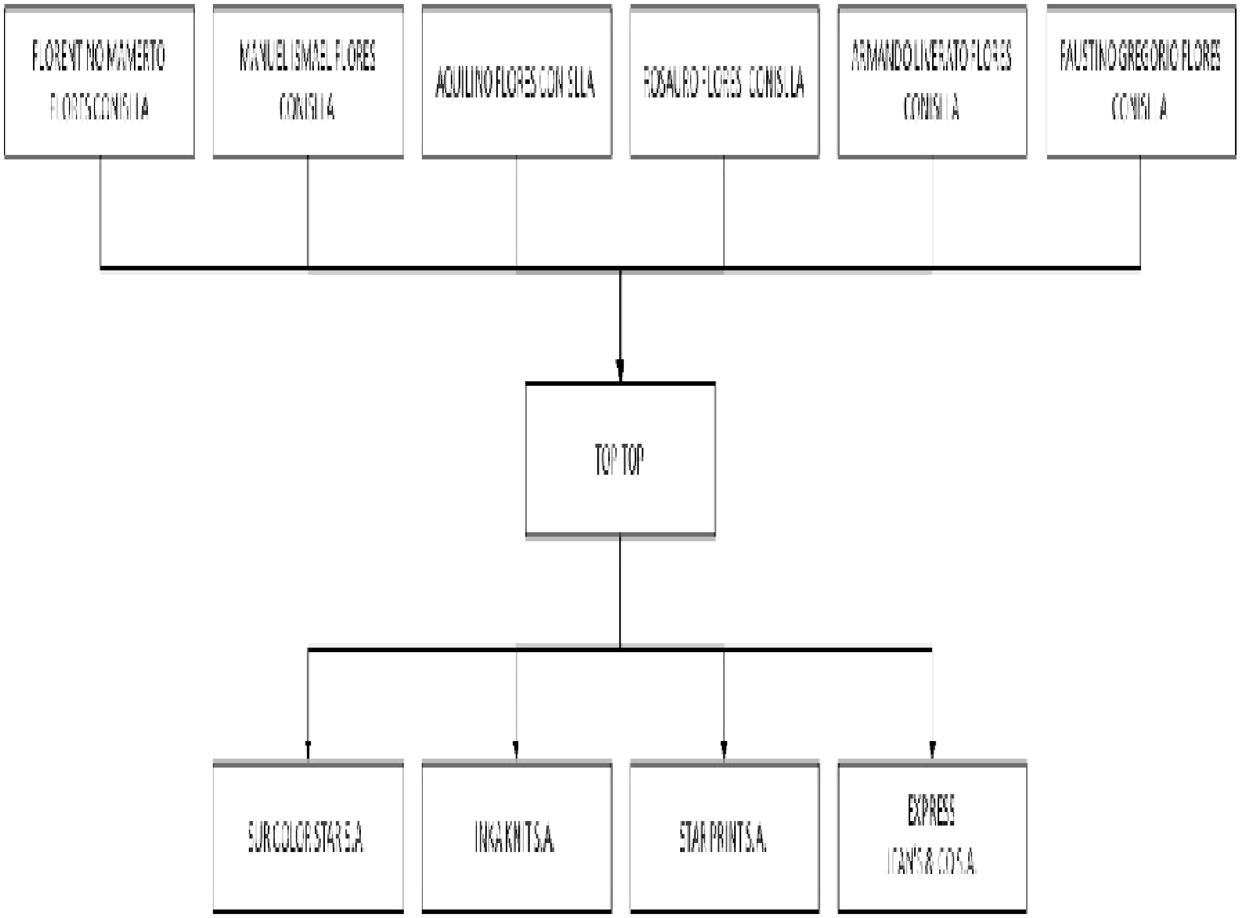
Sin embargo, el secreto del grupo no es tanto abastecer a la nueva clase media. En 2016 el principal mercado de Topitop seguía siendo las marcas Gap, Under Armour, Abercrombie & Fitch, Dillards, Life is Good, Ralph Lauren, Brooksfield, Express, J Jill, Massimo Dutti y Lane Bryant, mercado que los obligó a asumir estándares de calidad internacional y organizar productivamente de acuerdo a los ISO o estándares internacionales certificados de calidad. En 2015, el 70% de la producción se destinaba a los Estados Unidos y en menor medida Europa, mientras el 30% restante se vendía en sus tiendas de Perú, Ecuador, Venezuela y Colombia. Por lo tanto, se trata de un grupo globalizado como proveedor, como maquila, y con cierta proyección internacional como vendedor de sus propios diseños y marcas en los países de Sudamérica[194].

Paralelamente a Topitop, Aquilino Flores, su esposa e hijos formaron otras empresas. Según Registros Públicos existen varias empresas ligadas a la esposa y los hijos de Aquilino. En este subgrupo destaca Artimoda Retail creada en 2009 en Lima, con un capital inicial de S/. 30 000, y teniendo como socios a Martha Delgado Palomino, esposa de Aquilino Flores Conislla, y sus hijos Eduardo, Jonathan y Miriam Flores Delgado, y otras fábricas para jóvenes y niños[195]. La formación de este subconglomerado sugiere que la familia del fundador tiene planes propios y que no todas las actividades de formación empresarial se hacen en torno a los hermanos Flores Conislla.

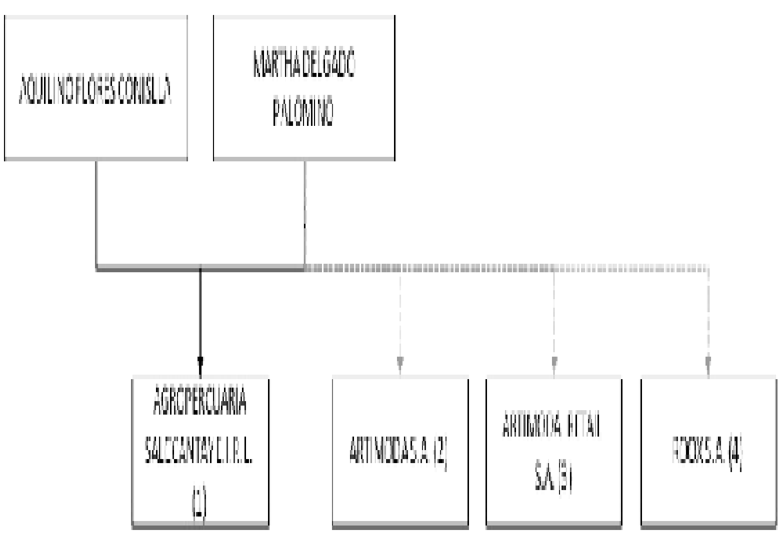
Otro importante desarrollo tiene que ver con nuevas inversiones. A pesar de la difícil coyuntura generada por la crisis mundial de 2008, los Flores continúan

realizando importantes inversiones. En diciembre de 2009 se inauguró la planta de hilados en un área de 60 000 m², con procesos totalmente automatizados. La inversión fue de 24 millones de dólares. Esta planta planeaba empezar con una capacidad instalada de aproximadamente veinte toneladas diarias de hilo de algodón. El hilo que emplea esta empresa debía ser hecho en el Perú, pues esa era una de las condiciones del TLC con Estados Unidos, la principal razón de esta inversión. En cuanto a las tiendas Topitop, siguen expandiéndose al mismo ritmo en centros comerciales y en el exterior.

Gráfico 31. Árbol de empresas del Grupo Flores



Subgrupo Flores DAlgado



* No se ha podido establecer el porcentaje de propiedad accionaria en el caso de cada empresa, a partir de la información recogida de fuentes públicas e institucionales.

** Información sobre los cargos de representación según consultas realizadas en la web de SUNAT.

(1) Titular-Gerente: Martha Delgado Palomino; Apoderado: Aquilino Flores Conislla

(2) Gerente General: Martha Delgado Palomino

(3) Gerente General: Martha Delgado Palomino; Apoderado: Miriam Roxana Flores Delgado

(4) Gerente General: Martha Delgado Palomino; Apoderado: Miriam Roxana Flores Delgado

Fuentes: Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (https://www.sunarp.gob.pe); Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (http://www.sunat.gob.pe); Topitop (http://www.topitop.com.pe). Elaboración propia.

No se conoce de ninguna vinculación de los hermanos Flores y Topitop a la política. En lo gremial, Aquilino Flores ha recibido premios empresariales como emprendedor y forma parte de la Asociación de Empresas Familiares del Perú junto con los Añaños, los Dyer y los Huancaruna. En 2015 Aquilino Flores participó en el evento Cumbre de Emprendedores que convocó la Fundación Añaños y Ajegroup y que reunió a 25 000 jóvenes en el estadio de la UNMSM.

En materia laboral, la situación de los trabajadores de Topitop en su planta principal de San Juan de Lurigancho, sobre todo en las líneas de producción, es problemática. En sus inicios las fábricas no contaban con normas escritas de tipo laboral ni existía sindicato. Se manejaban con criterios tradicionales, según las costumbres, y por «relación directa de los trabajadores con los jefes» (Córdova, 2009, p. 164).

De acuerdo al estudio de Córdova, estas prácticas laborales eran, si no cuestionables, al menos peculiares:

El personal trabaja en dos turnos de ocho horas, hombro con hombro. Muchos trabajadores lo encuentran duro, hasta el punto de que algunos literalmente rompen a llorar como resultado de la presión […] el liderazgo innovador también pide a los trabajadores que resistan el estrés. Les piden que sean fuertes y resistan hasta el agotamiento […] que pongan su fe en los directores y los líderes (p. 187).

Hasta que se agotó la paciencia de los trabajadores. Poco después de realizada esta constatación, los trabajadores de Topitop, luego de vencer la resistencia de la empresa, terminaron formando un sindicato en 2007 y a partir de ese momento negociaron un pliego de reclamos con regularidad.

El obrero Oscar Alarcón Delgado, al relatar la historia del sindicato, critica que los hermanos Flores no tuvieron en consideración sus reclamos a pesar de compartir el mismo origen social. La cita es larga pero conveniente, pues narra la historia laboral y sindical de la empresa madre del grupo Flores:

Topitop es una empresa exitosa dedicada al rubro de la confección textil de propiedad de los hermanos Aquilino y Manuel Flores, emprendedores huancavelicanos que migraron a Lima y encontraron la oportunidad de crear una razón social que ocupa mano de obra de miles de trabajadores con un gran componente femenino y juvenil para la producción de prendas de vestir junto a su cadena de tiendas para las ventas en Lima y en el interior del país así como también para la exportación, ya que cuentan con compradores, de marcas internacionales prestigiosas. Sin embargo sus trabajadores no han tenido la misma suerte y oportunidad. Más allá del empleo precario estuvieron y están sometidos a leyes que en nombre de la «exportación no tradicional» fijan barreras que limitan mejorar sus condiciones de salario, de vida y de trabajo. La libertad sindical, derecho laboral humano exigible, irrenunciable fue burlado en sus iniciales momentos y para la definitiva existencia del Sindicato tuvo que intervenir la Federación Internacional de Trabajadores del Textil, Vestuario, Cuero y Calzado, con sede en Londres y Caracas[196].

Topitop intentó primer evitar y luego afectar la sindicalización con despidos arbitrarios, pero no logró impedir que el sindicato continuara con sus reclamos. El primer grupo de dirigentes sindicales despedidos tuvo que ser repuesto por orden del juez, dando lugar a una reputación negativa como «explotadores».

Otras empresas del grupo, como Star Print, tuvieron similar experiencia. Cuando intentaron formar un sindicato la empresa reaccionó con despidos, práctica que continuó luego de que se formó el sindicato en 2014. Esto acentuó la reputación antisindical del grupo Flores[197]. Una nota periodística de 2010 del diario La Primera, resume los problemas de todas las empresas del grupo:

Es en base a la ley de exportación no tradicional 22342 que se dio 32 años atrás durante el gobierno del general Morales Bermúdez que Topitop y sus hermanas: Inca Knit, Express Jean, Sur Color Star y Star Print desarrollan prácticas laborales que, según expertos consultados, atentan no solo contra los derechos laborales sino contra los derechos humanos. Cansados de laborar horas de horas, sin estabilidad y sin mayores beneficios, los trabajadores se organizaron en sindicatos pero de inmediato la reacción del consorcio de los hermanos Flórez Conisllа habría sido el despido de los agremiados[198].

Por lo demás, Topitop también realiza, como todas las corporaciones modernas, actividades de responsabilidad social, poniendo énfasis en obras en su lugar de origen, las alturas de Huancavelica. No se conocen, como en el caso de los otros grupos, cifras de estos proyectos.

---

[128] Carta al presidente de la AGALEP. Lima, 26 de julio de 2007.

[129] Entrevistas en Arequipa con un ganadero y un experto agrario, que coinciden en una opinión negativa sobre los Rodríguez. Igual opinión manifiesta el ex director de una ONG local (noviembre 2014).

[130] Entrevista personal, Arequipa, noviembre 2016.

[131] «Qué ricos tipos». Hildebrandt en sus Trece, 13-19 de marzo de 2015, p. 5.

[132] Comunicado del Sindicato Gloria en La República. 24 de abril de 2015, p. 18.

[133] Entrevistas en Arequipa con dos funcionarios del Ministerio de Agricultura (noviembre de 2014).

[134] En Jornal de Arequipa, ya citado.

[135] Sobre este grupo predominan las versiones laudatorias dados sus «orígenes populares» y las versiones periodísticas que han transformado su historia en una leyenda, empezando por el Wall Street Journal. Una combinación de análisis económico con énfasis en el «éxito» se encuentra en el capítulo de Daniel Córdova «Frente a la desesperanza: inversiones prometedoras: el caso de la Añaños y Kola Real» (Vargas Llosa, Álvaro, 2009, pp. 29-76).

[136] Caretas, 20 de noviembre de 2003 y El País, 16 de noviembre de 2003.

[137] Sobre los Añaños destaca el artículo «Los genios de las botellas», en América Economía (agosto 2009, pp. 24-28); «El sueño de los Añaños II», Poder, (noviembre 2011, pp. 36-44) y la edición especial de Poder «7 grupos empresariales que van a despegar» (20 de marzo de 2013, pp. 112-126). En materia estadística de grupos, Ajegroup e ISM aparecen en 2013 en el informe anual Peru: The Top 10,000 companies. Sobre su reputación latinoamericana, ver Ros (2014). Una fuente importante de un estudioso de grupos es Córdova (2009a).

[138] De acuerdo al sociólogo ayacuchano Carlos Pérez, quien conocía a los Añaños, los campesinos decían en quechua «dicen que el fuego ha arrasado Patibamba, ay, ahora que dirá el pobre Añaños» (Patibambatas mina suparqum

ima minparaq ay pobre Añañusca» (entrevista, Ayacucho, mayo 2015).

[139] Entrevista a un vecino de los Añaños en la ciudad de Ayacucho, quien confirmó que eran «una casta» y tenían recursos. Don Nirvano Añaños, padre de Eduardo, por ejemplo, compró el primer auto de la ciudad y lo tuvo siempre guardado en su casa, lo que indicaba estatus y la existencia de excedentes, además de algo de excentricidad (Lima, 24 de marzo de 2015).

[140] Ver discurso de Ángel Añaños en CADE 2013.

[141] Poder, «Los Añaños, el protocolo familiar» (marzo 2015), p. 72.

[142] Entrevista con el antropólogo Jaime Urrutia, quien fuera autoridad municipal en Huamanga, que recuerda haberle puesto una multa a la industria de bebidas por incumplimiento de disposiciones municipales. Lima, marzo 2015.

[143] Registros Públicos, partida 11001734, Tomo 5, Fojas 117.

[144] Varios testimonios recogidos en Ayacucho coinciden en señalar que Tania Alcázar jugó un rol técnico y gerencial de la mayor importancia.

[145] Ver artículo laudatorio sobre el lanzamiento de Franca en http://www.larepublica.pe/09-09-2007/la-nueva-guerra-de-la-cerveza (acceso: 14 de abril de 2015). Poco después el grupo comenzó a tener serios problemas y terminó retirando del mercado varias marcas de cerveza. Ver al respecto http://elcomercio.pe/economia/negocios/tres-cervezas-que-no-llegaron-tener-exito-peru-noticia-1747059 (acceso: 14 de abril de 2015).

[146] Tania Alcázar Serna terminó su tesis «Diseño de una planta piloto de extracción de aceite a partir de la semilla guinda (prunus capullin)» en agosto de 1997, según la relación de la Bibiloteca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. De acuero a un testigo, Tania les hacía probar a sus amigos nuevas bebidas en su restaurante de la calle Asamblea y hablaba con frecuencia de la fundación de una fábrica de gaseosas a comienzos de los años 1980 (entrevista en Ayacucho, mayo 2015). Su asesor, Luis Salinas, hacía experimentar a los alumnos en la planta de jugos y conservas que tenían instalada en el campus. Salinas fue luego integrado al grupo ISM.

[147] «Los genios de las botellas». América Economía, agosto de 2009, p. 27.

[148] De acuerdo a la información pública sobre los bonos, la emisión se hizo por veinte años con una tasa de interés de 6,5% «garantizado con ciertas subsidiarias del Grupo Embotellador Atic».

[149] Ver el artículo de Semana Económica «BrebAJE en caída» (febrero 2015, p. 15). Al 2015, el grupo AJE, a través del holding, Kinlest Investments S.L. de España (formado el 2006) manejaba las empresas del África en Egipto (AJE Group Egypt for Soft Drinks S.A.E, siendo la principal accionista Ajefin BV) y Nigeria. Las empresas del grupo en este contiente no se han incoporado a los cuadros.

[150] Ver el portal de AEP en http://www.aefperu.org/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=124 (acceso marzo 25, 2015).

[151] Ver La República (noviembre 23, 2013), ver versión digital http://www.larepublica.pe/23-11-2013/dirigente-usa-la-huelga-para-hacer-su-carrera-política (acceso marzo 24, 2015).

[152] Existe escasa información sobre este caso, predominando las fuentes periodísticas y laudatorias, lo que hace particularmente difícil conocer sus orígenes. Sobre el presente, en la medida que se han conglomerado, existe mayor información. Un documento importante es la Memoria de Agrícola San Juan 2013 que es accesible vía internet.

[153] Entrevista personal (Lima, 15 de marzo de 2015). En otras versiones se afirma que eran proveedores de la Nestlé, aunque bien pudieron abaster a ambos.

[154] Caretas, 22 de noviembre de 2007, p. 59.

[155] «Domingo» de La República, 30 de junio de 2013, p. 12.

[156] Reproducido en el portal de La Mula https://revistapoder.lamula.pe/2014/12/20/el-ingenio-de-oviedo-ii/poder/. Arbulú denunció a Olivio Huancaruna y lo asoció con Garrido Lecca antes de su muerte en Chiclayo en un ataque de sicarios que lo ultimaron de quince balazos. Ver al respecto http://utero.pe/2008/10/30/la-muerte-de-fernando-arbulu/ (acceso: 14 de abril de 2015).

[157] «Domingo» de La República, 39 de junio de 2013, p. 13.

[158] Sobre el grupo Acuña existen numerosas referencias periodísticas, dado el rol que tiene el fundador en la política. Barrenechea (2014) es la más importante fuente independiente sobre el grupo, aunque incide en el partido más que el el grupo.

[159] Casado con Camila Ganoza Calderón, de conocida familia trujillana, en segundas nupcias. Su primera esposa era Susan Eveliyn Carvo Vela.

[160] http://www.app-peru.org.pe/infancia (acceso abril 15, 2015).

[161] Esta reputación, sin embargo, sufrió un duro revés con las denuncias periodísticas contra Acuña cuando entró como candidato presidencial a las elecciones de 2016.

[162] Ver la entrevista a Ywanaga en Universitas, revista de los docentes de la UNT (agosto 2011), No. 1.

[163] En tres entrevistas a diversos especialistas en Lima y Trujillo, conocedores del caso Acuña, se menciona esta sospecha pero al mismo tiempo se admite que no existen evidencias ni investigación alguna al respecto.

[164] http://www.ucv.edu.pe/acercade_ucv.aspx?nUniOrgCodigo=70000 (acceso: junio 2015).

[165] Conversación con Nicolás Lynch, ex ministro de Educación (Lima, junio de 2015).

[166] Registro Mercantil, Ficha 1007, Oficina Registral Regional, Región La Libertad.

[167] SUNARP, Partida 11000289, Zona Registral V., Sede Trujillo.

[168] Para una comprobación visual de este manejo del color, ver las fotos de ceremonias, edificios y obras municipales en (UCV, 2015).

[169] «La Universidad Complutense de Madrid detecta irregularidades en tesis doctoral de D. César Acuña», en https://www.ucm.es/la-universidad-complutense-detecta-irregularidades-en-la-tesis-doctoral-de-d-César-acuna (acceso: julio de 2016).

[170] En una conversación personal, en junio de 2016, Barrenechea afirmó estar sorprendido por la candidez de sus declaraciones, atribuyéndolas al hecho que se trata de una generación y personajes acostumbrados a la trangresión al punto que les parece normal. Por lo tanto, no tienen problemas en declarar sobre la íntima relación entre universidad y partido (Lima, junio 28, 2015).

[171] La Industria (Trujillo), 14 de noviembre de 2012, p. 4.

[172] Caretas, 3 de marzo de 2011, p. 18.

[173] http://peru21.pe/política/César-acuna-acuso-onpe-tomar-su-partido-como-caja-chica-2216787

[174] Peru21, 1º de octubre de 2014, p. 10.

[175] Caretas (enero 29, 2015), p. 21.

[176] Ver titular, varias noticias y comentarios, además del editorial, sobre los plagios en Peru21 (febrero 18, 2016), pp. 1-4. Acuña intentó defenderse argumentado que hizo copia y no plagio.

[177] Sobre este grupo, excepto crónicas periodísticas y las memorias de sus empresas, no existe mayor información. Sin embargo, desde hace varios anos aparece en la lista de grandes grupos y, antes de vender COPEINCA, una importante empresa pesquera, era conocido como un grupo de crecimiento espectacular, tendencia que también dio lugar a toda clase de preguntas sobre la licitud de sus ingresos dados algunos curiosos incidentes con la justicia.

[178] Zonal de los Registros Públicos, Región Grau. Ficha 3032060043.

[179] Un pesquero que fue miembro de la Sociedad Nacional de Pesquería junto con Samuel Dyer Ampudia, me dijo en una entrevista personal de setiembre de 2016 que COPEINCA creció más que todos los otros, lo que no tendría explicación si su principal negocio fuera el pesquero. Otros sostienen el mismo argumento.

[180] Caretas, 31 de mayo de 2007, p. 80.

[181] América Economía, noviembre de 2013, p. 28.

[182] http://www.larepublica.pe/28-02-2013/copeinca-rechaza-la-intencion-de-china-fishery-de-comprar-sus-acciones (acceso: 20 de abril de 2015).

[183] SUNARP, Zona Registral IX, Sede Lima, Partida 11009728.

[184] Informe de Milagros Salazar en IDL Reporteros, 2011. https://idl-reporteros.pe/olor-a-pescado/ (acceso: 23 de mayo de 2017).

[185] La República, 20 de marzo de 2014. http://www.larepublica.pe/20-03-2014/camposol-envia-carta-de-predespido-a-sindicalista-por-exigir-derechos-laborales (acceso: 21 de abril de 2015).

[186] La República, 14 de junio de 2008. http://www.larepublica.pe/14-05-2008/20-empresas-ante-el-tribunal (acceso: 22 de abril de 2015).

[187] Aparte de las memorias, Camposol publica la revista Juntos, donde informa de sus acuerdos con los sindicatos y las actividades sociales. Ver Juntos del segundo trimestre de 2006, p. 8-9.

[188] Como en el caso Añaños, las principales referencias bibliográficas sobre este grupo son de tipo laudatorio. También han merecido una crónica en el Wall Street Journal y una investigación de Daniel Córdova sobre este «caso de éxito» (2009b). Otra fuente importante es un estudio monográfico de la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra (IESE), «Ejemplos de éxito en la base de la pirámide: los casos de HIndustan Lever, Cemex, Topitop, y Tetra Pak» (Rodríguez & Sabriá, 2004).

[189] Wall Street Journal, 15 de noviembre de 2011. La entrevista se encuentra en el portal de internet de Topitop.

[190] «Empresario sin límites». https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=empresario%20sin%20limites%20aquilino%20flores (acceso: 27 de abril de 2015).

[191] Registros Públicos, Partida 00892025.

[192] El autor entrevistó a Daneluc en la planta industrial de San Juan de Lurigancho en 2011.

[193] La República, 18 de setiembre de 2013, p. 13.

[194] Ver portal de internet de Topitop en http://topitop.com.pe (acceso: 28 de abril de 2015).

[195] SUNARP, Zona Registral IX, Sede Lima, Partida 12285443.

[196] Ver la historia del sindicato en http://www.chaskillakta.com/index.php?option=com_content&view=article&id=312:sindicato-topy-top-siete-anos-de-sacrificio-y-lucha&catid=19:letra-de-cambio&Itemid=529 (acceso: 22 de abril de 2015).

[197] http://www.diariolaprimeraperu.com/online/actualidad/mas-trabajadores-de-topy-top-despedidos_75541.html. Ver también http://www.diariolaprimeraperu.com/online/actualidad/mas-trabajadores-de-topy-top-despedidos_75541.html (acceso: 28 de abril de 2015).

[198] http://www.diariolaprimeraperu.com/online/actualidad/abusos-laborales-se-repiten-en-topy-top_73527.html (acceso: 28 de abril de 2015).

Capítulo 7

Los doce apóstoles comparados

En los capítulos anteriores hemos seguido la evolución de un número altamente representativo de GPE nacionales conocidos como los doce apóstoles, brindando un panorama lo más completo posible, a pesar de la falta de fuentes académicas, de las distintas dimensiones de su poder. El estudio de esta cúpula económica contemporánea nos da una fotografía del poder económico actual de los grandes grupos nacionales y revela tanto semejanzas como diferencias entre ellos. Los elementos comunes son sobre todo económicos —excluyendo el poder financiero de los grupos limeños establecidos—, ideológicos y de relación con los trabajadores; mientras que las diferencias son mayormente políticas, sociales, geográficas y reputacionales.

Semejanzas

El más importante rasgo común de esta cúpula de doce apóstoles es que la riqueza empresarial más fuerte hoy en día está menos identificada sectorialmente. Ahora comandan la economía grandes conglomerados que, teniendo presencia fuerte en ciertos nichos donde se originaron y expandieron primero, se encuentran ahora en múltiples actividades económicas, tendencia que es más marcada entre los grupos más antiguos.

Estamos frente a otro poder, uno más fuerte. Dadas las tendencias macroeconómicas desarrolladas desde 1990, sus niveles de concentración son considerablemente mayores a los que ostentaba la antigua oligarquía guanera, la oligarquía agraria y los conglomerados pesqueros e industriales que se sucedieron en el siglo XIX y XX. Si quisiéramos hablar de dinero, diríamos que la élite económica de ayer tenía cientos de millones y la actual tiene miles de millones. Entonces, el «efecto modelo económico», más que generar las condiciones para formar a estos grupos, lo que ha hecho es facilitar su concentración y diversificación sectorial y geográfica. Al mismo tiempo, esa riqueza es más moderna desde un punto de vista empresarial, a tono con la manera como se organizan, se proyectan y se presentan las corporaciones y, finalmente, más globalizada.

Los grandes GPE peruanos que sobresalen en las primeras décadas del siglo XXI de acuerdo a múltiples rankings y encuestas que se sustentan en diversos indicadores objetivos (peso) y subjetivos (reputación), se fueron formando a partir de una empresa madre. Comenzaron a consolidarse en su nicho inicial, a eslabonarse, y luego a moverse a nuevos mercados —pasando de lo regional o lo nacional, de lo nacional a lo internacional— o nuevos nichos. Esta expansión indica que pudieron, previa reorganización, competir exitosamente y superar los efectos negativos de los ciclos económicos y políticos, en particular durante los terribles años ochenta.

La diversificación, sea vertical u horizontal, es muy marcada y empieza cuando la empresa madre funda más empresas en el mismo tipo de actividad económica o en la cadena económica donde se encuentra, para, según los casos, entrar luego

a actividades no relacionadas a los giros iniciales de negocios. La mayoría de los GPE (Añaños, Brescia, Dyer, Ferreyros, Graña y Montero, Flores, Huancaruna, Rodríguez, Rodríguez-Pastor y Romero), siguen un proceso de integración vertical. Solo Acuña y Benavides encuentran más conveniente, por la lógica del sector en el cual operan —educación y minería—, diversificarse con una lógica de integración horizontal.

Gracias a una rápida acumulación de capital, los GPE peruanos pudieron ampliar sus plantas, comprar o inaugurar otras, establecer alianzas —principalmente en la forma de joint ventures—y comenzar a proyectarse globalmente. El acceso al sistema financiero —del cual gozan preferentemente los grupos limeños, pero que se está generalizando— y el aprovechamiento de un mercado de valores nacional y global fueron factores claves del proceso expansivo y de conglomeración. En las condiciones actuales de globalización la mayoría de las GPE (con excepción de ISM, Huancaruna, Flores y Acuña) vendieron acciones o bonos en la bolsa nacional (BVL) y las bolsas internacionales de Estados Unidos (NYSE) y Europa Occidental.

El cuadro 10 resume distintos elementos de este proceso de globalización económica, que se expresa en la compra o inauguración de empresas en el exterior y la utilización de holding companies en diversas plazas mundiales, entre otros.

Cuadro 10. Doce grupos: holdings y número de empresas en Perú y el exterior (2014)

N°	Grupo	Holding
1	Romero	Credicor
2	Brescia	Inversio
3	Benavides	Compañ
4	Ferreyros	Ferreyco
5	Graña y Montero	Graña y

6	Rodríguez-Pastor	Intercorp
7	Rodríguez Rodríguez	Gloria s.
8	Añaños - Aje	Grupo E
9	Acuña	--
10	Flores	Lupsil In
11	Dyer	Campos
12	Huancaruna	Corpora

Elaboración: Francisco Durand y Emilio Salcedo.

Los datos también nos indican que, con excepción de los grupos Acuña, Flores y Añaños/ISM, todos ellos emergentes provincianos, el resto de los GPE tienen accionistas internacionales y asociaciones estratégicas con multinacionales.

Dado que las empresas se controlan por medio de holdings en el exterior o no se conoce la identidad de las personas detrás de los accionistas, no siempre es posible saber si estos grupos siguen teniendo propiedad mayoritariamente peruana. En el caso de Alicorp, en 2014 el 56% de las acciones estaba en manos de CEDEFAST de los Estados Unidos y el 11% en Birmighan Merchant. En el caso de Buenaventura, Black Rock Investment Management del Reino Unido poseía 11% de las acciones. En el caso de Ferreycorp, Equity Fund tenía 7% y Equinoz Partners 8%. En GyM, el JP Morgan Chase de Estados Unidos representaba accionistas que tenían el 38% y Bethel Enterprise el 5%. En el caso de Rodríguez-Pastor, recordemos que Interbank nació manejado por holdings de Panamá y en asociación inicial con capitales norteamericanos, y nunca se ha podido determinar si tiene o tuvo mayoría propietaria peruana. En el caso de Gloria, Silverstone Holding de los Estados Unidos tiene 11%, con una menor participación extranjera. En el caso Camposol, dado que es manejado por holdings ubicados en Chipre, no es posible determinar con precisión el porcentaje de control accionario peruano. Solo con Huancaruna, Flores, Acuña y Añaños existe hasta ahora control total o fuertemente mayoritario de las familias fundadoras, aunque cabe anotar que son grupos de reciente formación. Este proceso empezó con el cambio de modelo y la consiguiente apertura de mercados.

En materia de número de empresas en el exterior manejadas por los grupos peruanos o por jefes de familias peruanas fundadoras, tenemos que Alicorp controla 11 empresas en el exterior y Credicorp 21. Brescia, uno de los más apegados a tradiciones, tiene 32; Buenaventura 3, Ferreyros 8, GyM 9, Rodríguez-Pastor 23, Rodríguez 34, Añaños 33, Huancaruna 2, y finalmente Dyer 12. Acuña no posee ninguna empresa fuera del país.

Cabe comentar que las ganancias extraordinarias acumuladas históricamente, pero en particular aquellas correspondientes a la bonanza exportadora y el boom financiero del periodo 2002-2012, facilitaron el rápido crecimiento de los GPE y su diversificación y globalización, pero también generaron un riesgo por excesivo endeudamiento. Este problema apareció en 2016 y generó discusiones

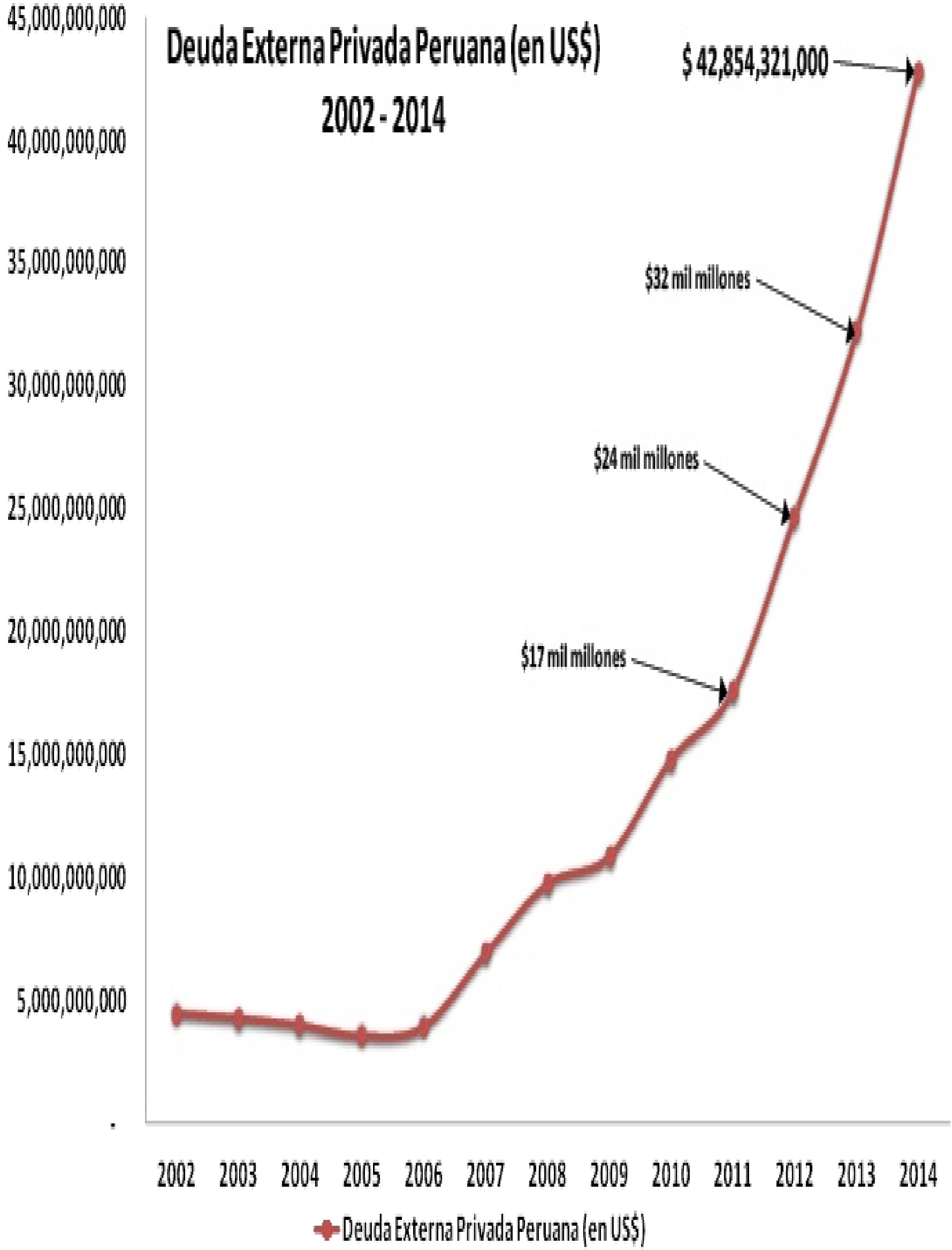
sobre la deuda externa privada. La evolución reciente de estos doce grupos estuvo fuertemente marcada por un crecimiento espectacular propio de un «súper ciclo», que les ha ofrecido más oportunidades que riesgos, pero que vino seguido de una desaceleración a partir de 2014, cuando aumentaron sus niveles de endeudamiento en momentos que tenían menor flujo de caja.

Varios grandes GPE están fuertemente endeudados. El gráfico 30 ilustra el aumento rápido de los niveles de deuda de las empresas por préstamos bancarios y emisión de bonos en el mercado mundial a partir de 2009, cuando se inicia un periodo de mayor liquidez en la economía mundial.

Un desagregado de los principales deudores peruanos, elaborados por la empresa de evaluación de riesgo Fitch, se presenta en el cuadro 10, donde podemos observar que nueve empresas de los grupos muestran altos niveles: Camposol (D&C), Atic (Añaños), Corporación Azucarera del Perú (Rodríguez) y tres empresas del grupo Rodríguez-Pastor (Industrias San Miguel, In Retail Shopping e Intercorp, que en total debe 950 millones de dólares). También tenemos otros casos con fuertes deudas como Minsur (Brescia) y Alicorp (Romero).

Gráfico 32. Deuda Externa Privada Peruana (DEP) en millones de US$ 2002-2014

.



Deuda Externa Privada Peruana (en US$)
2002 - 2014
$ 42,854,321,000
$32 mil millones
$24 mil millones
$17 mil millones
45,000,000,000
40,000,000,000
35,000,000,000
30,000,000,000
25,000,000,000
20,000,000,000
15,000,000,000
10,000,000,000
5,000,000,000
-
2002
2003
2004
2005
2006
2007
2008
2009
2010
2011
2012
2013
2014
Deuda Externa Privada Peruana (en US$)

Fuente: Banco Mundial. Elaboración: Emilio Salcedo Tapia.

Cabe tomar en cuenta que cuando el ciclo económico se torna menos favorable a los negocios y se produce un fuerte endeudamiento en momentos en los que los mercados nacionales e internacionales pierden fuerza y se revalúa el dólar, se prueba la resistencia económica de los GPE y el liderazgo de sus jefes. En el periodo estudiado el contexto ha sido fácil, pero a partir de 2015 un contexto menos favorable y más incierto los va a poner a prueba. Por lo tanto, no debemos quedarnos con esa imagen de gran crecimiento hasta que no evaluemos la situación de los grupos luego de la bonanza.

En esta tendencia al crecimiento y diversificación, proceso acelerado por la bonanza 2002-2012, varios de los grupos más poderosos fueron organizándose de tal manera que formaron subgrupos, aglomerando varias empresas en los nuevos nichos donde han colocado sus capitales. El caso más visible es el grupo Romero, que es el más antiguo y uno de los más grandes, formando subgrupos financieros, alimentarios, logísticos, aceiteros y pesqueros. Otros grupos como Rodríguez de Arequipa y Rodríguez-Pastor de Lima muestran el mismo patrón organizativo.

Cuadro 11. Emisiones en el mercado internacional de capitales de grupos económicos familiares calificados por Fitch Ratings

Grupo
Camposol S.A.
Andino Investment Holding S.A.
Grupo Embotellador Atic S.A.
Corporación Azucarera del Peru

San Miguel Industrias PET S.A.
InRetail Shopping Malls
Compañía Minera Ares SAC (Hochschild Mining Plc)
Intercorp Peru Ltd.
Intercorp Peru Ltd.
Corporación Lindley S.A.
Corporación Lindley S.A.
Volcan Compañía Minera S.A.
Cementos Pacasmayo S.A.A.
Minsur S.A.
Alicorp S.A.A.
Total:

Fuente: Fitchratings. «Family-Owned Peruvian Corporates. Keeping It in the Fan

La presencia en el exterior, detallada en el cuadro 11, se ha realizado principalmente a través de la compra de empresas, muy pocas de ellas fundadas por los grupos peruanos al iniciar su globalización, tendencia que no se acentúa con el modelo iniciado en 1990 sino a partir del 2000. Ocurrió así porque el cambio de modelo obligó a las empresas a una reingeniería, luego de la cual intentaron asentarse primero en el mercado nacional y solo después, estimulados por la bonanza y el crédito fácil, se proyectaron al exterior. Las empresas adquiridas se encuentran en su gran mayoría en países vecinos. La gran excepción es el grupo Aje, el más multinacionalizado y con presencia en todas las Américas, Europa, Asia y África, lugares donde fabrica sus bebidas carbonadas y ha instalado sus propias plantas en lugar de comprarlas.

Cuadro 12. Aspectos económicos de los doce apóstoles

Grupo
Romero
Brescia
Benavides
Ferreyros
Graña y Montero
Rodríguez-Pastor
Rodríguez Rodríguez
Añaños
Acuña
Flores
Dyer

Huancaruna

[1] Fuente: Base de datos Peru: The Top 10 000 Companies 2014, Lima: 2014. [2] Fu

El impacto económico y espacial, y por lo tanto social, de los grupos es hoy muy fuerte. No obstante, debemos tener en cuenta que este es considerablemente menor en el empleo, pero mayor en el consumo o la compra de ciertos productos, pues tienen el control del producto final.

En cuanto al impacto económico para el país, los grupos más grandes (Romero, Brescia y Rodríguez-Pastor) controlan tres de los cuatro principales bancos y dos de las más grandes empresas de seguros. A través de ellas Romero y Brescia también controlan cadenas de clínicas para los asegurados, donde se atiende una minoría social —menos del 40% de la fuerza de trabajo— que cuenta con empleos formales o dinero como para pagarlas. Uno de los grupos, Rodríguez-Pastor posee la mayor cadena de farmacias del país y es el principal propietario de grandes centros comerciales en varias zonas de Lima y gran parte de las ciudades intermedias del país. Por su parte, los Brescia tienen la principal cadena hotelera del país. En materia alimentaria, Romero, vía Alicorp, es el principal productor de una amplia gama de productos de harina y aceite del país, además de jabones, con plantas por todo el país. Es también el principal productor de aceite de palma. Rodríguez, vía Gloria, es un imperio lácteo (leche, yogurt, jugos) y azucarero que tiene fuerte presencia en varias regiones. Brescia, asimismo, y en menor medida Romero, son los principales productores de pescado enlatado y congelado a través del gigante TASA, con fuerte presencia a lo largo del litoral.

Dyer, a través de Camposol, es uno de los grandes productores y exportadores de espárragos, palta y frutas varias. En este campo también tienen presencia los Huancaruna a través de sus agroindustrias. En materia de azúcar, el grupo Gloria lidera el sector, y también tienen una presencia importante los Huancaruna. Asimismo, Huancaruna es el principal exportador peruano de café, y uno de los principales productores de café molido o en grano del mercado nacional, con su propia cadena de cafeterías y máquinas. Estos tres grupos, junto con Acuña, se encuentran entre los más poderosos actores económicos de Chiclayo y Trujillo, lo que revela un «vuelco» considerable comparado con las viejas estructuras del poder oligárquico que persistieron hasta la revolución militar de Velasco iniciada en 1968.

En cuanto al comercio importador y la construcción, dos grupos tienen presencia predominante. En materia de importación y venta de maquinaria pesada

Ferreycorp tiene un liderazgo indiscutido desde hace varias décadas y cuenta con una cadena de tiendas a nivel nacional. En cuanto a obras públicas, GyM se ha distinguido por ser la constructora «peruana» más importante, pero es desplazada cuando se abre el mercado y entran las constructoras brasileñas, con las cuales se ha asociado en calidad de socio menor. GyM también es un importante constructor de viviendas y tiene presencia en materia informática y petrolera.

En la agricultura, varios de estos grupos destacan por ser los nuevos grandes terratenientes del país. Los Romero, uno de los pocos grupos agrarios antiguos, tienen grandes plantaciones de palma aceitera en la selva a través del subgrupo Palmas y están entrando a la producción de cacao. Además, tienen tierras donde producen azúcar y etanol en el valle del Chira, Piura, a través de la empresa Caña Brava. Los Dyer y los Rodríguez son dos de los grupos terratenientes más importantes de Trujillo y alrededores, con tierras también en otras cuencas costeñas (Chavimochic, Chira, Olmos), mientras los Huancaruna destacan como importantes terratenientes de Chiclayo.

En educación, convertido en un sector con fines de lucro, como parte de las reformas neoliberales y, en particular, las recomendaciones del Banco Mundial y el apoyo a estas propuestas por el gobierno de Fujimori, el grupo Acuña posee una de las más grandes cadenas de universidades en el país, teniendo también presencia en academias de ingreso y colegios. En los colegios privados, el grupo Rodríguez-Pastor fundó la cadena Innova con colegios en Lima, gran parte de la costa peruana y Arequipa; también cuenta con universidades y centros de entrenamiento como IPAE.

En cuanto al sector primario, la presencia de los grupos es menor en comparación con las multinacionales, aunque esto depende del tipo de actividades. Benavides y Brescia son dos de los grupos más importantes en la minería, con fuerte presencia en toda la sierra. El primero es socio clave de mineras transnacionales como Yanacocha (oro) y Cerro Verde (cobre). Los Rodríguez son los principales productores de cemento del sur (Yura, Juliaca), y a nivel nacional están en un tercer lugar, luego de los grupos Hochschild y Rizo Patrón, que aquí no han sido estudiados. Los Brescia son los principales productores de dinamita y son dueños de Minsur, importante productor de estaño, que tiene además una fundición en Pisco y una mina aurífera. En pesquería, la flota de Brescia es la más grande del país, aunque el grupo Dyer, antes de vender COPEINCA a una empresa china, no estaba a mucha distancia.

En materia industrial, destaca como principal productor y exportador de confecciones el grupo Flores a través de Topitop, empresa que también tiene una cadena de grandes tiendas a nivel nacional. En el sector de hilado de algodón Pima, el grupo Romero destaca a través de Textil Piura, y es además uno de los principales compradores de algodón en la costa norte. Los Rodríguez también son importantes productores de papel y cartones. En bebidas, los dos grupos Añaños (Aje e ISM) destacan como importantes productores nacionales y continentales de estos productos, en competencia con marcas establecidas como Pepsi y Coca-Cola.

En suma, a través de estos cientos de fábricas, oficinas, tiendas, minas y agroindustrias, y diversas manufacturas, la docena de grupos estudiados, por separado y en conjunto, tienen una indiscutible presencia dominante en la capital y varias ciudades, impactando todas las regiones del país, principalmente en las zonas urbanas y en menor medida en los espacios rurales.

En términos de empleo y el consumo, el impacto de los GPE es mucho más fuerte en el consumo, dado que se encuentran entre los mayores compradores de ciertos insumos y bienes y como proveedores nacionales. Si bien esta docena en su conjunto, dados los centenares de empresas que poseen son los principales empleadores del país, su aporte nacional es pequeño. El Perú es un país con abundancia de fuerza de trabajo, con grandes industrias intensivas en capital y pocas oportunidades de empleo formal, de modo que una gran mayoría de los trabajadores —alrededor del 60%— y la gran mayoría de pequeñas empresas son informales. No obstante, dado que los GPE tienen empresas en todo el país, a nivel regional tienen un mayor peso y en varios casos son de lejos los principales empleadores formales.

Los grupos tienen una gran incidencia en el consumo nacional debido a sus niveles de concentración económica o dominio de mercado, pues son dueños de los principales bancos y empresas de seguros, de las principales clínicas asociadas a ellos, de la principal cadena hotelera, de las principales estaciones de servicios y de una gran cantidad de centros comerciales diseminados por todo el país. En materia de alimentos, son los principales grupos alimentarios, azucareros, cafetaleros, pesqueros —fresco, congelado y enlatado— y lecheros. Este es un sector en el que el capital nacional se ha afincado bien, en contraste con el sector minero-energético. Finalmente, aquí también encontramos a fabricantes destacados de productos importantes como cemento, papel y como operadores de importantes puertos, como Matarani, y empresas logísticas como

RANSA.

Los GPE han desarrollado una narrativa común basada en los casos de éxito, aunque se pone mayor énfasis en los grupos emergentes provincianos por ser nuevos y representar casos de éxito popular. Los ideólogos actuales del mundo corporativo y de la globalización sostienen una teoría voluntarista de los «emprendedores» que exalta sus capacidades. Gracias al apoyo de instituciones poderosas (empresas, gremios, fundaciones, medios de comunicación, gobiernos y organismos internacionales), esta teoría se difunde a través de telenovelas, programas televisivos y radiales, concursos, folletos, libros y conferencias, generando incluso un nuevo campo de especialización a cargo de «emprendedólogos». Hemos visto que grupos como Acuña, Añaños, Huancaruna y Flores se presentan y son vistos como «nuevos héroes del desarrollo». En el caso de Ángel Añaños Jerí, con apoyo del grupo Flores, su fundación organizó un evento masivo con la juventud para presentarse como ejemplo de emprendedor. Varios de los GPE de origen más modesto llamaron la atención del Wall Street Journal e inspiraron narrativas de sagas empresariales al reconocido escritor y periodista Mario Vargas Llosa, Premio Nobel de Literatura (Añaños y Flores). Lo interesante, sin embargo, es que este discurso busca convertirse en ideología nacional. La tesis del «emprendedurismo» es compartida por todos actores de la economía peruana: las multinacionales, los GPE establecidos y emergentes y múltiples organizaciones que giran alrededor de ellos —entre las que destaca la prensa concentrada—, constituyendo así un piso ideológico común que emana de arriba (el vértice de la pirámide social) y trata de ganar adeptos abajo. Sobre esa base intentan diseminar esta narrativa a toda la población, particularmente los informales y los pequeños empresarios, para demostrar que el Perú es un «país de emprendedores». Igualmente, el sistema educativo está cada vez más orientado a formar a los llamados emprendedores, «gente de éxito», competitiva, global.

En materia sindical, la mayoría de los grupos muestra una actitud contraria a este tipo de organizaciones y despiden a los dirigentes cuando forman los sindicatos u organizan huelgas. Los jefes y gerentes de los GPE actúan —y son percibidos — como patrones, sean limeños o provincianos. En ese sentido no existe diferencia entre Brescia y Romero o Rodríguez y Flores, e incluso este último es el «más duro» con sus trabajadores. Una excepción es el grupo Ferreyros, que hace décadas aceptó la existencia de los sindicatos y la negociación regular de pliegos de reclamos. Muchos de estos sindicatos se han formado recientemente o se han reconstituido, indicio de una cierta recuperación de la actividad sindical.

Las prácticas antisindicales de los GPE son bastante generalizadas, lo que contrasta con sus programas de RSE que, por otra parte, son parte central de su imagen corporativa y donde casi no se tienen estadísticas o estudios de impacto independientes. Se trata de actividades de mucha publicidad y poca transparencia. Si se toma en cuenta la cuestión laboral-sindical y las actividades de responsabilidad social, no queda en clara una imagen de modernidad social —o humana, en sentido lato— de los GPE estudiados.

Diferencias

Las diferencias entre los GPE son bastante marcadas en aspectos no económicos. Una de las más saltantes es el contraste socioeconómico y regional entre tipos de grupos. Como hemos visto, el análisis comparativo de casos se ha desarrollado en torno a la distinción entre grupos limeños establecidos y grupos provincianos emergentes. Los primeros surgen del vértice de la pirámide social y son originarios de Lima, mientras los segundos provienen de la base (algunos del medio, otros de la parte media baja) y son todos provincianos.

Esta forma de compararlos en realidad esconde una gran complejidad y por lo mismo es conveniente matizarla. Nuestro trabajo revela que dentro de los GPE limeños establecidos se encuentran empresarios de origen europeo como los Brescia y los Romero, que llegaron a ascender rápido en la escala social, hasta que eventualmente se convirtieron en pares en sentido material y social de los grupos provenientes de familias de clase alta colonial y republicana como Graña, Ferreyros, Rodríguez-Pastor y Benavides de la Quintana. No es casual que los Romero y los Brescia se hicieran miembros del exclusivo Club Nacional de Lima, entidad que sigue siendo hasta hoy la más representativa de la clase alta, la de mayor distinción y más difícil ingreso. Al analizar la historia de los GPE, vemos que los inmigrantes europeos eran los emergentes de ayer, en tanto los pobres no tenían posibilidad de ascenso social, pero los europeos sí. Eran emergentes en el sentido económico más que en un sentido étnico-cultural. Por lo mismo, aparte de la manera como se organizaron en colonias, y por el apoyo de sus gobiernos y sus contactos en el mundo desarrollado, contaron con mecanismos sociales y económicos para integrarse con la élite más vieja y reputada. Estamos frente a un caso clásico de fusión de las élites que, insistimos, fue facilitada por la persuasión del dinero y la atracción del origen europeo y la piel blanca, y lo que conlleva ser europeo en materia de negocios, es decir los contactos, conocimientos y apoyo financiero.

En el segundo tipo de GPE, el «origen humilde» esconde también una realidad compleja, pues aquello de humilde tiene connotaciones muy particulares en un país tan centralista y elitista como el Perú. Grupos de origen rural y pobre, algunos migrantes del campo a la ciudad (caso de los Rodríguez, Acuña, Flores

y Huancaruna), que vienen de la base de la pirámide, surgieron rápidamente y, dados los abismos sociales del país, su éxito resulta un tanto sorprendente. También, sin embargo, encontramos a grupos de clase media provinciana de origen español, como los Añaños, en un tiempo oligarcas rurales que bajaron en la escala social con la Reforma Agraria, o de origen inglés bien conectados, como los Dyer, huanuqueños que también perdieron peso social. Estos dos grupos provenían de familias que hace sesenta o setenta años eran de clase alta o media provinciana y que luego descendieron socialmente, hasta que en otras circunstancias y bajo nuevos liderazgos empresariales volvieron a emerger y tuvieron más logros, llegando a la cima económica mas no a la social. Volveremos sobre este tema en detalle más adelante.

Lo interesante y novedoso del tipo de GPE emprendedor provinciano, social y geográficamente distinto del tipo establecido limeño, es que indica un cambio histórico importante: es la primera vez que peruanos de origen popular y mestizo, provenientes de la parte baja de la pirámide, se constituyen como grandes grupos[199]. Como lo demuestra la historia social del Perú de hoy, los primeros conglomerados fueron de origen aristocrático y de clase media alta de origen europeo occidental. Cuatro grandes grupos (Benavides, Brescia, Romero, Graña y Montero) tienen raíces terratenientes u oligárquicas y se modernizaron porque supieron adelantarse o adaptarse a los cambios económicos y políticos. Con el cambio de contexto a partir de 1960 y la generalización de una cultura de negocios a partir de 1980, después de la reformas económicas liberales que se iniciaron en 1990 también aparecieron grupos provincianos y populares.

Otro factor que debería ser materia de futuros estudios es el rol de las universidades públicas, particularmente en la rama de ingeniería, como cantera de empresarios. Los tres hermanos Rodríguez de Arequipa, que empezaron en transporte pesado, eran ingenieros, también Acuña, los jefes de los dos grupos Añaños (ISM y AJE), y dos de los grupos limeños: Benavides y Graña y Montero.

Las diferencias sociales de los GPE permiten ver otras dimensiones de su poder. Encontramos que los grupos limeños establecidos, que con excepción de Rodríguez-Pastor son todos más antiguos, tienen una marca social particular. De los seis grupos limeños o «limeñizados» desde hace décadas (caso de los Benavides que provienen de Ica y de los Romero que provienen de Piura, donde eran terratenientes), dos tienen origen inmigrante europeo (Brescia de Italia y Romero de España) y han terminado, una vez que conformaron sus grupos,

enlazándose por directorios, matrimonios y vida social compartida con la élite limeña. Cuatro de los seis provienen de familias de origen colonial español, y dos son de origen terrateniente. Es el caso de los Graña, Rodríguez-Pastor, Ferreyros y Benavides de la Quintana. Todos ellos han gozado de redes sociales que les han permitido navegar en los círculos más cerrados y participar, si así lo han preferido, en entidades elitistas como el Club Nacional de Lima que representa a «lo mejor» de la clase alta limeña. En el caso de los inmigrantes europeos convertidos en poderosos empresarios, caso de los Romero y Brescia, ambos lograron entrar al Club Nacional. En los otros casos de grupos limeños establecidos, o son miembros antiguos o, como en el caso de los Graña, no lo necesitaban ni lo querían, ausencia que no los limitaba socialmente por estar en la cúspide o por pertenecer a grandes familias a través de sus alianzas de accionistas y matrimonios. Estas redes, más el prestigio nacional de ser «gente decente» y «bien conectada», sirvieron para establecer alianzas con el capital extranjero, facilitando de ese modo su proceso de acumulación. Todos los jefes tuvieron la oportunidad de educarse en los mejores colegios privados y en importantes universidades, fueran públicas (Universidad Nacional de Ingeniería, en sus inicios la única en su campo) o privadas, sean nacionales o del extranjero. Los Romero, por ejemplo, educaron a sus dos últimos jefes en el Master of Business Administration de la Universidad de Stanford, uno de los principales del mundo. Por su parte, los Graña, constructores, educaron al sucesor José Graña Miró Quesada en el LSE de Londres. Alberto Benavides de la Quintana, fundador del grupo minero, estudio una maestría en la Universidad de Harvard, aunque becado, y su sucesor, Roque, tuvo educación de posgrado del más alto nivel en grandes universidades del exterior. Carlos Rodríguez-Pastor hijo estudió toda su carrera en importantes universidades de los Estados Unidos.

Cuadro 13. Fundación de la empresa madre y jefaturas de los doce apóstoles

Grupo	Empresa Fundadora	Año de Fun
Romero	Calixto Romero y Cía. BCP (desde 1979)	1888
Brescia	Sociedad Fortunato Brescia y Eugenio Raffo	1898

Benavides	Buenaventura	1953
Ferreyros	Casa Ferreyros, 1922	1922
Graña y Montero	GyM	1933
Rodríguez-Pastor	Interbank	1994
Rodríguez Rodríguez	José Rodríguez Banda S.A.	1967
Añaños	Embotelladora de Gaseosas Asamblea,	1988
Acuña	Universidad César Vallejo	1991
Flores	Creaciones Flores S.R.L.	1982
Dyer	Ferretería Varela, luego Ferretería Dyer S.A.	1960
Huancaruna	Altomayo	1966

Esta élite limeña suele ser muy cerrada, prácticamente inaccesible para el resto de los mortales, y limita su vida social a círculos exclusivos, veranea con frecuencia en el extranjero (en Aspen, Colorado; South Beach, Florida o en playas exclusivas de Lima como Playa Blanca y Ancón). Los Brescia Cafferata solían ir de vacaciones a la Costa Azul del mar mediterráneo, donde poseían un yate y residían en casonas de barrios exclusivos.

Es lo poco que sabemos. Es tan escasa la información sobre su vida privada que en realidad esta dimensión de su vida social, pública en otros países, se conoce muy parcialmente. Este encierro o cerrazón se puede explicar porque al ser las empresas de propiedad familiar, los jefes de familia deben asegurarse de que en los matrimonios su prole quede «en buenas manos» y también por la enorme presión de quienes están algunos escalones más abajo de conocerlos e invitarlos. Entre estos destacan los presidentes y algunos ministros, y los dirigentes de los principales partidos. Una referencia interesante al respecto la da Dionisio Romero Seminario, quien revela el rol clave de los grandes bancos para mantener relaciones sociales y políticas al más alto nivel. En una ocasión declaró ante una comisión investigadora del Congreso que «un presidente (de la República) quiere conocer a alguien como el presidente del BCP, como lo soy yo» (citado por Durand, 2013, p. 396). De allí que fueran los presidentes, no los jefes, los que se esforzaran por establecer una relación con ellos. Ello es muestra de la reputación y supremacía social del poder económico privado limeño.

La reputación de los grupos establecidos limeños es la más alta, y genera en muchos casos admiración entre sus empleados y obreros, que son «fidelizados», término de connotaciones coloniales. Para el resto del país, aunque la mayoría de peruanos no los identifica debido a su preferencia por la vida privada y por evitar que los medios de comunicación o revistas sociales describan sus costumbres y modo de vida, es similar. Están más allá del halago, y su prestigio es tan sólido que no necesitan de este tipo de prensa.

Al mismo tiempo, a los grupos establecidos limeños se les conoce como «los dueños del Perú», algunas veces con envidia y otras con resentimiento, porque se les considera privilegiados, con oportunidades y protecciones de las cuales no gozan el resto de ciudadanos. Hay también rechazo por su egoísmo, o por el hecho de que concentran enormes riquezas, al punto que se les define como «los que se la llevan toda». Las entrevistas realizadas reflejan estas percepciones y

muestran una combinación de rechazo y admiración.

Resulta interesante señalar que en los años ochenta el MRTA conformó un comando para secuestrar a miembros destacados de estos grupos limeños. El primer secuestrado fue José Antonio Onrubia Romero, luego siguieron Jorge Benavides de la Quintana y Carlos Ferreyros Aspíllaga, todos familiares, en el último caso jefe, de los grupos Romero, Benavides y Ferreyros. Los tres grupos lograron negociar directamente con los secuestradores con la venia del Estado y se cree que pagaron millonarios rescates, pues fueron liberados luego de largas negociaciones. Muchos locales, particularmente los bancos o las instalaciones de los Romero en Palmas del Espino (Tocache, San Martín), con frecuencia sufrieron ataques armados entre 1980 y 1992, año en el que el Estado dio un duro golpe represivo a las dos organizaciones. Igual sucedió con los campamentos mineros de Benavides. Este peligro de secuestro o ataques insurgentes, al que se añadía el temor al secuestro por bandas criminales, hizo que su aislamiento se reforzara todavía más, redujeran su presencia incluso en eventos sociales elitistas y trasladaran, muchos de ellos, a sus familias al exterior.

Los jefes de los grupos estudiados rara vez han sido, a pesar de su importancia y de ser reconocidos como grandes empresarios en los rankings especializados y las encuestas, dirigentes importantes de gremios empresariales, dirigentes políticos o líderes de opinión. Viven en la sombra, pero tienen múltiples formas de expresar sus ideas a través de periodistas amigos, expertos y sus gerentes, quienes suelen ocupar cargos en los principales gremios (CONFIEP) y entidades empresariales del país (IPAE y la Conferencia Anual de Ejecutivos-CADE). Roque Benavides ha sido presidente de la CONFIEP en 1999-2000 y ha vuelto a ser elegido en el cargo en 2017, pero es considerado un caso excepcional.

Sus preferencias políticas están guiadas más por criterios pragmáticos de apoyar a líderes y partidos que tengan arrastre popular y de jugar a la política del acomodo. Cada grupo realiza sus propios contactos y financia a uno o más partidos de su preferencia y a varios congresistas, y tienden a coordinar en silencio en los momentos decisivos. Su única presencia pública, si así se le puede llamar, es cuando ocasionalmente asisten como expositores a las conferencias CADE, donde participan periodistas, embajadores y numerosos empresarios, en su mayoría gerentes. En 2009, por ejemplo, Dionisio Romero Seminario, Alberto Benavides de la Quintana y Mario Brescia Cafferata hicieron una remembranza de su trayectoria como «magnates». En 2013, Carlos

Rodríguez-Pastor, la nueva estrella del firmamento empresarial del establishment limeño, se animó a salir de su encierro y habló por primera vez ante una gran audiencia[200].

Los niveles de cohesión de los grupos limeños establecidos, a diferencia de los provincianos emergentes, son muy altos. Varios factores intervienen en marcar tan fuertemente esta diferencia entre grupos. Estos grupos surgieron en Lima o terminaron traslandándose a la capital. Tienden a vivir en los mismos barrios residenciales (San Isidro, Miraflores, La Molina, Surco, Monterrico), a llevar a sus hijos a los mismos colegios, a socializar en unos cuantos y muy selectos clubes y balnearios.

Una de las más importantes actividades que han realizado recientemente, con cierto sentido social aunque no exento de interés económico de largo plazo, es la creación de la Universidad de Ingeniería y Tecnología de Lima (UTEC). La UTEC busca formar cuadros técnicos de alto nivel para las empresas, ofreciendo becas y formando también ideológicamente a los alumnos. De acuerdo a su portal:

La Universidad de Ingeniería & Tecnología (UTEC) cuenta con el apoyo de empresarios destacados en los sectores económicos más importantes del Perú. El compromiso del Consejo Directivo con la educación, la innovación, la investigación y el desarrollo de la economía, sustentan el diseño de un modelo educativo de primer nivel, orientado a satisfacer las necesidades del mercado laboral y atender las diversas problemáticas del siglo XXI. Cada uno de los componentes de la oferta de UTEC (pregrado, educación ejecutiva, UTEC Ventures y servicios de investigación aplicada) se ha diseñado de acuerdo con las tendencias y exigencias que la globalización plantea a la ingeniería moderna[201].

La UTEC se modela en el Tecnológico de Monterrey, que es también dirigido por importantes GPE mexicanos y que se caracteriza por ser de alto nivel y muy conservador. Este proyecto integra a los jefes de los grupos limeños y, como excepción, a uno provinciano. Lo encabeza Eduardo Hochschild, perteneciente a un grupo cementero-minero que inició sus actividades educativas con TECSUP para formar cuadros técnicos de mediano nivel, y tiene en su directorio a

Dionisio Romero Paoletti (Credicorp y Alicorp), a Oscar Espinoza Bedoya (Ferreycorp), a José Graña Miró Quesada (GyM), a Carlos Rodríguez-Pastor (Intercorp) y, finalmente, a Vito Rodríguez (Gloria).

Respecto a los GPE provincianos emergentes, de origen popular, tenemos lo siguiente. Los Rodríguez son characatos del valle de Arequipa y es el único grupo importante del sur. Los Añaños son presentados como campesinos emprendedores de Ayacucho, cuando en realidad pertenecen a una vieja familia colonial española convertida en gran familia hasta la Reforma Agraria de 1969, momento en que se inicia el descenso social de las élites provincianas en todo el país. A pesar de su fama, son de origen aristocrático provinciano, con tierras y propiedades urbanas.

Tres grupos provienen del campo serrano y son de orígenes sociales muy modestos. Los Flores son de origen huancavelicano, uno de los departamentos más pobres y con menos oportunidades del país, aunque migraron a Lima de jóvenes e ingresaron a las filas de jornaleros, vendedores y pequeños empresarios informales de la gran Lima. Los Huancaruna, que se ufanan de tener un apellido «100% peruano» y aluden a su origen quechua, como los Acuña, provienen ambos de caseríos de la provinciana agraria de Chota en Cajamarca, también un departamento de extrema pobreza, pero conectado con la selva alta de San Martín y articulado a la costa. Los Dyer son de origen provinciano, pero descendientes de un inmigrante inglés que se instaló en Huánuco, probablemente a fines del siglo XIX o principios del siglo XX, que se dedicó al negocio ferretero, primero en Pucallpa y luego en Lima. Es el único grupo proveniente de la región amazónica.

De este conjunto, los que han tenido acceso a la educación pública, mayoritariamente en la rama de ingeniería —comprobación interesante— han sido los hermanos Rodríguez de Arequipa, que estudiaron en la UNI y vivían en la residencia universitaria; los Añaños, que estudiaron en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga; y Acuña, que se graduó finalmente de ingeniero de la Universidad Nacional de Trujillo. Samuel Dyer estudió administración de empresas en la Universidad Nacional Federico Villarreal. Los dos jefes de grupos sin estudios universitarios son Flores y Huancaruna, aunque los hijos del fundador de este negocio cafetero se educaron en universidades alemanas.

La entrada a los círculos elitistas económicos y sociales limeños es una de las

tareas más difíciles, si no imposibles de realizar. Que se sepa, ninguno de los grupos provincianos emergentes se codea o socializa regularmente con los jefes o las familias de los seis grupos limeños establecidos. Tampoco son miembros del Club Nacional, el de más difícil entrada. Dado que muchos son de origen provinciano, esta ausencia no extraña, y no se conoce si están interesados en intentarlo. En provincias existen clubes similares. Es el caso del Club Arequipa, donde los Rodríguez no participan. Acuña ha logrado entrar al Club Central de Trujillo como «socio corporativo», pero los socios, según se ha podido comprobar en entrevistas en dicha institución, suelen evitarlo. Un caso interesante es el de Carlos Añaños Jerí, uno de los jefes del grupo embotellador, que compró una vivienda en el barrio más caro y exclusivo de Lima, Las Casuarinas. Adquirió una enorme casa que fue construida en la cima de un cerro por el empresario de la televisión Genaro Delgado Parker, que cayó en desgracia a fines de 1990. Añaños derribó la casa e introdujo una serie de modificaciones, al parecer ignorando las normas de la asociación de propietarios, con la cual terminó enfrentado cuando prohibieron la continuación de la obra. Acuña también ha comprado una mansión en Las Casuarinas. Dyer Coriat, nuevo jefe de Camposol, posee una casa en un club del exclusivo balneario de Asia. Estos grupos, más que socializar con ellas, conviven con las viejas y nuevas élites limeñas.

La reputación de todos estos grupos provincianos y emergentes, con frecuencia llamados «cholos con plata», es más negativa que positiva entre las élites limeñas, pero más positiva que negativa si se escuchan las opiniones de la parte baja de la pirámide social. Hemos visto cómo la reputación de estos grupos en Lima y otras ciudades es la de haber tenido un posible origen oscuro, pues se piensa que han realizado negocios turbios o ilícitos. Los Rodríguez de Arequipa, ciudad donde este grupo no hace vida social por decisión propia, son conocidos como «la banda de los Rodríguez» aludiendo al apellido de su fundador, José Rodríguez Banda, y a su agresivo estilo de hacer negocios. Cuando estaban necesitados de capital para adquirir Gloria, el Banco del Sur, dirigido por la élite arequipeña, le rechazó un préstamo y es probable que ello los obligara a recurrir a la banca internacional con el apoyo de la SPCC. Sobre los Añaños, Dyer, Acuña y Huancaruna existen rumores persistentes de lavado de dinero.

A mayor sea su ascenso en la escala social, mayor será el estigma del «cholo con plata». Los nuevos ricos de origen popular, que se acercan materialmente a las élites pero son o se sienten discriminados, representan uno de esos problemas nacionales que se esconden al fondo del clóset. En la segunda vuelta de las

elecciones de 2016 compitieron por la presidencia Pedro Pablo Kuczynski, empresario hijo de inmigrantes europeos, que había triunfado en el mercado global y era considerado uno de los miembros prominentes del «Consenso de Washington»; y Keiko Fujimori, hija del expresidente, que le llevaba una ligera ventaja en las preferencias electorales debido a su identificación con los informales y pequeños empresarios. Las relaciones entre ambos se tensaron a raíz de que el brazo derecho de Fujimori, el empresario provinciano emergente Joaquín Ramírez (migrante cajamarquino, dueño de empresas aéreas, equipos de fútbol y propiedades en Miami) fue considerado «investigado» por la Drug Enforcement Administration de los Estados Unidos (DEA) por sospechas de lavado de dinero. La acusación, difundida en el Perú por el grupo El Comercio en un momento crucial de la campaña, generó una tormenta política en medio de la cual saltó el tema de la discriminación a los nuevos ricos. Ramírez tuvo que dar un paso al costado, no sin antes dirigirse a la prensa y levantar el dedo acusador, argumentando que sus negocios eran lícitos y que el problema de fondo era el racismo:

Lo que pasa es que soy un cholo con plata y, para algunos, un cholo con plata solo puede ser narcotraficante o corrupto. A mí nadie me regaló nada. Soy un cholo emergente. Vengo trabajando 20 años. Mientras algunos se levantaban a las diez de la mañana, yo me levantaba a las seis a trabajar. La diferencia es que yo no soy parte de la gentita limeña. Comencé como cobrador de micro a los diecinueve[202].

A partir de esa controversia, el columnista Augusto Álvarez Rodrich, que ha trabajado muchos años en el Grupo Apoyo, empresa consultora especializada en asesoría empresarial, reconoció, desde el otro lado de la orilla social, que existía un problema:

El racismo no solo existe en la política sino, también, en otros ámbitos como los negocios. Este columnista ha escuchado muchas veces a empresarios de Lima hablar, con desdén, sobre grupos económicos provincianos emergentes —Rodríguez Banda, Añaños, Acuña, Oviedo, etcétera— y atribuyéndoles, con

irresponsabilidad, y con frecuencia por el color de su piel, una vinculación con el narcotráfico, algo que nunca harían si el inversionista fuera blanquiñoso o de la capital[203].

Esta opinión, de mucho peso al provenir de alguien muy vinculado a las élites empresariales limeñas dada su larga colaboración con el grupo Apoyo, corrobora los hallazgos de nuestro estudio sobre los doce apóstoles. Remarca la importancia de las diferencias étnicas, culturales y sociales para entender la problemática empresarial desde el ángulo social y la cuestión de la unidad. Cabe hacer una mención más, importante porque se trata de la opinión de un presidente. En una de sus primeras declaraciones al diario El País de España, el presidente recientemente electo, Pedro Pablo Kuczynski, dijo abiertamente que había discriminación racial entre los empresarios: «El Perú es muy retrógrado, los empresarios todavía hablan de los cholos»[204].

En una visita a la ciudad de Ayacucho pudimos comprobar que la imputación de nexos de los Añaños con el narcotráfico carece de fundamento, pero la sospecha está muy difundida en Lima. En alguna ocasión, Jorge Añaños Jerí fue interrogado al respecto en una entrevista periodística, pero su desmentido no detuvo los comentarios. Interrogado al respecto, un empresario entrevistado para este trabajo nos dijo: «Siempre que un provinciano hace plata se alude al narcotráfico», indicando un extendido prejuicio. En el caso de Acuña y Dyer los rumores son más persistentes. Muchas veces se menciona este argumento porque es difícil explicar el origen del dinero o un crecimiento espectacular como el que tuvo COPEINCA o la UCV en los años noventa. En el caso de Flores, persiste la idea de que pegó un salto hacia adelante al enviar prendas de contrabando a Bolivia, hecho que menciona el artículo laudatorio de Vargas Llosa.

Al mismo tiempo, muchos de estos empresarios son presentados en diversos eventos como espectaculares casos de éxito empresarial popular. Los Huancaruna y los Añaños, por ejemplo, han sido premiados por gremios empresariales limeños, destacando el discurso de Ángel Añaños Jerí, jefe del grupo Aje, en CADE 2013.

Los jefes de los grupos provincianos emergentes son menos reacios a la prensa y los reflectores que los de los grupos limeños. En algunos casos buscan ávidamente figuración social y política, destacando Acuña, jefe de un grupo

universitario y fundador de un partido político que acaudilla. Los Añaños Jerí, especialmente Ángel, junto con Aquilino Flores, organizaron la Cumbre de Emprendedores que reunió a 50 000 personas en el estadio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en 2014. Los hermanos Rodríguez, sin embargo, no buscan figuración y muy rara vez aceptan una entrevista en alguna revista especializada.

En materia política existe escasa información sobre los grupos, en tanto, salvo el grupo Romero, ninguno ha sido interrogado al respecto o si son interrogados no revelan a quién financian. Sin embargo, es posible especular que son muy activos en la financiación de campañas, que les interesa tener ministros y funcionarios amigos o cercanos a sus posiciones y que, cuando es necesario, logran acceder a los más altos niveles decisorios. Si financian una campaña, prefieren no revelar a quiénes. Una declaración del CEO del Banco de Crédito del Perú, Walter Bayly, refleja esta actitud. El periodista le pregunta: «¿En la anterior elección el BCP apoyó a algún candidato?» El gerente responde: «Sí». Entonces el periodista pide detalles: «¿A quién?», y Bayly responde: «Prefiero no comentarlo»[205]. Otro gerente del grupo Romero, en ese momento presidente de la CONFIEP, Martín Pérez, con respecto a las donaciones en las elecciones 2016, hizo una revelación interesante: «Es normal que las empresas aporten a la campaña de dos o tres candidatos»[206]. Ello se debe no solo a la incertidumbre sobre quién puede ganar la presidencia y la imperativa necesidad de tener relación con el ganador, sino también al hecho de que requieren contactos de varias bancadas en el Congreso.

Gracias a las investigaciones del Congreso sobre el caso de Vladimiro Montesinos, asesor del presidente Fujimori y poderoso personaje durante toda la década de 1990, existen videos de una cercana relación de varios de los grupos más grandes, entre los que destacan Romero, Benavides y Rodríguez. También se conoce la cercanía que mantuvo con el gobierno el grupo Dyer durante los dos periodos de García y el gobierno de Toledo. Roque Benavides fue muy cercano al segundo gobierno de García y era considerado el principal «empresario aprista». Personajes de los grupos Dyer y Añaños se han acercado al gobierno de Kuczynski, mientras que Rodríguez-Pastor mantiene una vinculación muy fuerte.

Cabe hacer una acotación. Los grupos financieros, dada su presencia y su poder, son aquellos que suelen tener relaciones discretas al más alto nivel de gobierno. Tal es el caso de los Romero, Brescia y Rodríguez-Pastor. La siguiente

declaración de Dionisio Romero Seminario cuando era jefe de Credicorp es indicativa al respecto: «Cuando tienes el poder y eres importante todo el mundo quiere ser tu amigo» (Durand, 2013, p. 399).

Aparte de las relaciones al más alto nivel, algunos grupos, particularmente los Romero, recurren a la puerta giratoria de manera regular. Personal de sus empresas, sobre todo del BCP, entran a ocupar puestos claves de poder, sobre todo en el MEF. Esta tendencia se inauguró en 1990 y continúa hasta la actualidad. Finalmente, estos grupos están ligados a los mejores estudios de abogados de Lima y pagan a los más destacados grupos consultores, como el Instituto Peruano de Economía, Macroconsult y el Grupo Apoyo, para que los asesoren, realicen estudios para hacer pedidos al gobierno y a veces intervenir como gestores de intereses.

Estas relaciones de poder se refieren a acciones individuales en las que cada grupo o algunos coaligados diseñan una estrategia frente a los gobiernos para que «les den confianza». Los grupos, por el peso que tienen, por la gravitación de sus jefes en el mundo empresarial y por tener decenas de empresas en diversos sectores —siendo particularmente fuertes en algunos nichos de alta rentabilidad— también actúan vía los gremios empresariales. Esta forma de acción política les resulta fácil y útil debido a que muchos de los gerentes de los grupos ocupan cargos altos en los gremios empresariales, sobre todo en la CONFIEP. Su influencia sobre IPAE, entidad que organiza una gran conferencia anual que reúne a los dos poderes, el económico y el político, es considerable, aunque suelen permanecer en la sombra. No participan de manera personal, pero influyen de modo importante en decidir qué temas se discuten, a quién se invita y qué mensaje emiten al gobierno y al país, por lo que son un importante mecanismo de difusión de la agenda empresarial. El hecho de que los grupos sean los principales compradores de avisos en los medios de comunicación les garantiza un trato especial como clientes, lo que se refleja en noticias positivas y, más importante todavía, en difundir el punto de vista de las grandes empresas y presentarlos como alternativas nacionales más que individuales, al mismo tiempo que se evita publicar juicios críticos sobre los jefes y sus empresas. En ese sentido, todo gran grupo de poder tiene el mismo tipo de efecto en los medios, pero es más fuerte mientras más alto sea el gasto en publicidad.

Un hecho importante es que el mayor conglomerado mediático del país, el grupo El Comercio, propiedad de la familia Miró Quesada, está relacionado al grupo GyM. Aparte de evitar las críticas a este grupo, la línea de noticias general que

tiene el grupo El Comercio a través de periódicos, revistas y canales de televisión es de vital importancia para los grupos, sobre todo para los limeños establecidos. La alta concentración de medios y el hecho de que los grupos y las familias estén enlazados de múltiples formas (accionistas, anunciantes, amistades, coincidencia ideológica, defensa de intereses comunes como la «libertad de empresa») facilitan esta íntima relación entre GPE y medios de comunicación, y permite a los grupos de poder tener influencia en la opinión pública.

En materia gremial se nota una diferencia entre los dos tipos. Los principales gremios empresariales del país, en particular la CONFIEP, el gremio de gremios, ha estado influido y con frecuencia dirigido por gerentes y jefes de los grupos limeños. Una regla no escrita es que quienes comandan estos gremios «nacionales» deben ser peruanos, acuerdo que les abre un espacio mayor como representantes públicos que defienden el interés privado. Las multinacionales tienen sus propios organismos gremiales y tienden a ser prudentes políticamente, más incluso que los grupos y grandes empresarios peruanos, tímidos por lo general.

Los grupos provincianos emergentes, vistos como casos de éxito empresarial popular, ocasionalmente son invitados al CADE y son premiados por sus méritos económicos. Sin embargo, dada su variable reputación, que constituye un obstáculo para una mayor integración y comunicación intergrupal, o su estilo individual de no socializar con «los grandes», no parece haber mayor confluencia entre los dos tipos. Los limeños tienen redes sociales y conexiones al más alto nivel social, económico y político; son también los socios estratégicos preferidos de las multinacionales.

Los provincianos emergentes, en parte por los problemas arriba señalados, pero también por ser de más reciente formación, coordinan menos entre ellos y ciertamente muy poco o nada con los grupos limeños establecidos. Sin embargo, en los últimos años han aparecido iniciativas gremiales entre las que destaca la Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF). La AEF nace con el objeto de otorgar a sus fundadores y descendientes, propietarios y ejecutivos, los instrumentos necesarios para que desarrollen con éxito sus emprendimientos y protejan sus patrimonios familiares para que trasciendan de una generación a otra. De acuerdo a su portal:

Se funda a fines del año 2010, por un grupo de emprendedores de gran visión, todos destacados líderes de empresas familiares exitosas, de reconocida capacidad profesional, responsabilidad social y que han sabido sortear los inconvenientes y optimizar las fortalezas y oportunidades que se presentan en las empresas de familias y proyectarse incluso internacionalmente[207].

Es interesante remarcar que se identifican como «emprendedores» más que como empresarios, y que les preocupa sobremanera que su carácter familista esté en peligro debido a las presiones por vender acciones en la bolsa de valores, la dispersión accionaria y la competencia internacional que «o te quiebra o te compra», como ha sucedido en varios casos, como los de Wong o Galsky.

La AEF acoge a empresarios emergentes grandes y medianos, a aquellos que «han demostrado éxito». Al 2015 estaba dirigida por Samuel Dyer Ampudia, jefe del grupo Dyer, y formaban parte de su directorio Ángel Añaños (Ajegroup) y Carlos Huancaruna (PERHUSA). También es activo en este gremio Aquilino Flores. Se trata entonces de «un gremio aparte», que indica al mismo tiempo que se están generando interacciones entre este tipo de empresarios, que prefieren organizarse por su cuenta y hablar con su propia voz en lugar de participar en los gremios empresariales nacionales, donde predominan los capitales limeños y son espacios donde les es más difícil ocupar puestos directivos. La AEF tiene también un estilo más inclusivo y popular de difundir sus ideas, hecho demostrado al organizar una cumbre de emprendedores anual que convoca a decenas de miles de asistentes que son motivados por oradores como Ángel Añaños y casos de éxito como el de Topitop.

Respecto a la filantropía y las políticas sociales privadas de los GPE, hay matices importantes más que diferencias a considerar, que se pueden deducir de la información del cuadro 15. Sin embargo, es difícil tratar el tema por la falta de datos y evaluaciones. Aunque todos, o por lo menos la mayoría de los GPE han adoptado el discurso y la práctica de la responsabilidad social corporativa y ambiental (RSE) y usan términos comunes como «desarrollo sostenible», no existen estadísticas comparables ni evaluaciones independientes de impacto.

Cuadro 14. Aspectos sociales de los doce apóstoles

Grupo
Romero
Brescia
Benavides
Ferreyros
Graña y Montero
Rodríguez-Pastor
Rodríguez Rodríguez
Añaños
Acuña
Flores
Dyer
Huancaruna

* Forma parte del programa de responsabilidad social de Yanacocha. ** Asociaci

Ciertamente se encuentran algunas diferencias. Existen algunos grupos que tienen programas más antiguos y mejor desarrollados, y otros que hacen muy poco o han comenzado recientemente, lo que indica una diferencia de interés empresarial y de motivación social. Credicorp y Alicorp, por ejemplo, o el grupo Brescia a través de su ONG Aporta, tienen fuerte incidencia, al igual que el grupo Benavides, sobre todo porque es minero y sus acciones tienen mayor impacto social y ambiental. Ferreyros y GyM invierten muy poco, al igual que Intercorp, que ni siquiera menciona a la RSE en su portal. El grupo Rodríguez tiene baja reputación al respecto, es visto como un grupo «duro» y «poco responsable». Dyer y Añaños realizan actividades de RSE en sus empresas. Flores desarrolla actividades sociales puntuales en su pueblo de origen y Acuña reporta algunas acciones. Huancaruna, por su parte, ofrece poca información.

Nueve de los doce grupos han desarrollado una vena filantrópica a través de la creación de fundaciones, aunque la falta de información y de estudios al respecto no permite juzgar sus actividades. Tres no tienen fundaciones (Dyer, Flores y Huancaruna) y todos ellos son grupos provincianos emergentes. Este aspecto no es un área donde los GPE destaquen de forma colectiva por las acciones concretas y los montos de inversión, pero sí es importante remarcar que para la mayoría la RSE y la filantropía son componentes de su imagen, razón por la que hoy representan uno de los esfuerzos mejor organizados y difundidos, a fin de obtener legitimidad. Más que una cuestión de cuánto invierten y qué impacto tienen, se trata de la reputación del grupo. En ese sentido, los GPE peruanos no se diferencian mucho de otros GPE en el continente, que conceden más importancia al discurso de RSE, al hecho que les permite reforzar su reputación, antes que a la práctica.

[199] El debate académico de por qué en el pasado los pobres y mestizos no se hacían ricos estuvo centrado en las carencias culturales, argumento esgrimido por las teorias del desarrollo de la década de 1960. Esta corriente analizaba a las sociedades latinoamericanas desde una óptica anglosajona y condenaba la falta de espíritu de lucro o de «motiviación al logro». Intentaba explicar las diferencias sobre la base de una comparación de los latinoamericanos de «espíritu feudal» con los puritanos de «espíritu capitalista». Sin embargo, esta discusión de las «cualidades ausentes» de los años sesenta perdió peso con el paso del tiempo, porque la propia evidencia fue señalando que tales requisitos culturales, bajo ciertas condiciones de cambio, comenzaron a emerger.

[200] La República, 11 de noviembre de 2009. http://archivo.larepublica.pe/20-11-2009/magnates-dicen-que-el-futuro-es-nuestra-oportunidad-0 (acceso: 12 de agosto de 2015).

[201] https://www.utec.edu.pe/respaldo (acceso septiembre 2015).

[202] Citado en la columna de Álvarez Rodrich en La República, «Uso y abuso de la choledad en situaciones difíciles», del 16 de mayo de 2016, p. 8.

[203] Augusto Álvarez Rodrich, «Chapa tu cholo». La República, 16 de mayo de 2016, p. 8.

[204] «Queremos hacer una revolución social, este país es aún muy retrógrado», El País, 8 de agosto de 2016. http://internacional.elpais.com/internacional/2016/07/31/america/1469992382_07 (acceso: agosto de 2016).

[205] El Comercio, 22 de agosto de 2015.

[206] La República, 8 de febrero de 2016, p. 5.

[207] http://www.aefperu.org/portal/index.php?option=com_content&view=featured&Itemid=101a (acceso: setiembre de 2015).

Reflexiones finales

Conviene terminar el libro elevando nuestra mirada sobre los GPE, considerando no solo sus características internas, sus diferencias y semejanzas con las corporaciones de los países de capitalismo avanzado, sino también preguntándonos sobre su grado y capacidad de influencia en la sociedad. Hemos brindado en el capítulo anterior elementos concretos y en este capítulo discutiremos un tema mayor. Para responder a estas cuestiones debemos ver las relaciones internas de los grupos y la manera en que se relacionan con las multinacionales, para finalmente estimar el sentido que tienen del país en el actual contexto de integración acelerada a los procesos de globalización económica.

Los GPE constituyen una forma avanzada del capitalismo latinoamericano que se aferra como puede a lo familiar. Por sus orígenes legales y sociales, por su tamaño y alcance, y por haber nacido en un contexto peculiar, son distintos a las corporaciones del mundo desarrollado. Sin embargo, son al mismo tiempo similares en tanto representan empresas conglomeradas que son líderes de la economía en sus respectivos espacios. Debido a las presiones externas, al dinamismo del mercado de valores, a la venta de acciones y a la participación en joint ventures, los grupos cada vez contratan más gerentes de alto nivel, en algunos casos hasta para actuar como jefes, dejando la gestión de ser familiar. Asimismo, se acentúa la tendencia a dispersar las acciones, lo que hace que en algunos casos las familias propietarias tengan control minoritario del capital, pero retengan la gestión, lo cual también hace menos familiar a la propiedad.

Los GPE se han organizado como tales replicando una tendencia universal de las empresas privadas más grandes y lucrativas a integrarse horizontal y verticalmente, pero lo han hecho en un contexto diferente. Los GPE han surgido como conglomerados capaces de manejarse frente a una escasez e incertidumbre que las corporaciones del mundo desarrollado no enfrentan. Estos doce GPE, cuyas historias particulares hemos podido entender, aprendieron a conglomerarse en situaciones en las cuales lo político, social y económico se combinan de una cierta manera: mercados pequeños y menos articulados, mayores costos de transacción, mayor escasez de capital físico y humano, menor productividad, abundancia de fuerza de trabajo, menores exigencias del consumidor, mayor

asimetría informativa, mayor concentración del poder económico, centralización del Estado y discrecionalidad decisoria del Poder Ejecutivo, menor confianza en leyes e instituciones y oscilaciones fuertes de política económica y régimen político. Se han forjado por tanto en un fuego distinto lo que, cabe señalar, en algunos casos les ha permitido proyectarse con ventaja a otros mercados.

Para entender la conformación actual de los GPE y la problemática del poder que marca su imponente presencia, hemos comparado dos tipos: grupos limeños establecidos de origen europeo que emanan de la clase alta y alta media, y grupos provincianos emergentes que emanan de la clase media baja de provincias o de la clase baja, algunos de los cuales son migrantes instalados en la capital. La lista revela la existencia de dos élites corporativas diferentes y poco vinculadas. Al compararlas, encontramos que los GPE peruanos se asemejan más económica, organizativa e ideológicamente; y menos desde un punto de vista social, político y de reputación. Esta problemática nos indica cómo lo social condiciona lo económico (lo que no niega que lo económico condicione lo social), ángulo de mira que caracteriza a este libro.

Las preguntas de fondo que nos hacemos es si los GPE, como vanguardia del empresariado peruano, están o no desarrollando un cierto nivel de cohesión, y si tienen la capacidad o el interés en darle dirección colectiva estratégica al país. Estas dos grandes interrogantes se pueden tratar por separado, pero están relacionadas: un mayor nivel de cohesión contribuye a generar una mejor capacidad de dirección. Una primera dificultad es interna. En el Perú la desigualdad y la discriminación, es decir la exclusión, marca la sociedad no solo de arriba a abajo sino también entre quienes se han convertido en «nuevos ricos». Emerger no es llegar a la cima, y solo se puede dirigir estando en ella, pero para proteger los propios intereses y dirigir es mejor contar con una mayor cohesión. Una segunda dificultad consiste en el rol de los GPE como socios menores (y poder menor) en relación a las empresas multinacionales, y su aceptación acrítica de las influencias externas en tanto los empujan a centrarse en el corto plazo y dejar de lado el largo plazo, lo cual requiere una visión de país.

En cuanto a la relación intragrupal, recordemos que en el corto y el largo plazo, sobre todo en coyunturas críticas, la unidad es una condición sine qua non —como lo demuestra el caso peruano durante la revolución velasquista iniciada en 1968, que sorprendió a oligarcas e industriales divididos— para defender mejor los intereses de grupo. Cierto, la unidad o división pesa más en las coyunturas de

agitación social y política en las cuales el gran capital es cuestionado, pero es también necesaria en los periodos de mayor estabilidad que preceden a las crisis. Si se logra antes la unidad, se evita o minimiza el riesgo en esos momentos de conflicto. La evidencia indica que entre estos dos tipos de GPE existe escasa o ninguna relación, que «cada uno va por su lado», y que incluso a nivel gremial, que debería ser un espacio de convergencia, han desarrollado expresiones diferentes. ¿Qué impide esta relación?, ¿pesan tanto las diferencias de origen y reputación como para ser una valla infranqueable?, ¿o quizás los pocos contactos que han ocurrido entre las dos élites pueden ser el principio de una mayor coordinación?

Si en el futuro grupos como los estudiados, y probablemente algunos más que habría que estudiar (Miró Quesada, Rizo Patrón, Belmont y Hochschild entre los grupos limeños elitistas, y Norvisco, Oviedo, Ikeda y Wong entre los de origen provinciano y popular), lograran relacionarse y coordinar; convivir más íntimamente, pues si bien tienden a vivir en los mismos barrios y a educarse en los mismo colegios, no socializan; generar alianzas matrimoniales como las que ocurrieron entre familias de origen oligárquico y colonial y los inmigrantes europeos exitosos; en fin, si llegaran a fusionarse como élites, proceso que sí ha ocurrido entre los GPE limeños, podrían movilizar conjuntamente sus cuantiosos recursos de un modo más potente para lograr un objetivo común. En la actualidad no hay señales de que caminen en esta dirección.

Esta falta de cohesión tiene consecuencias. No permite a la élite económica del poder empezar a constituirse como una clase no solo dominante sino dirigente, al punto que puedan moldear y mantener, es decir, idear un orden social que los favorezca como principal élite económica nacional, que los legitime ante el resto y evite que en coyunturas críticas sus intereses queden seriamente amenazados. Idealmente, deben llegar al punto en que los pobres piensen como los ricos y deseen defender el orden establecido en 1990 y que continúa en las siguientes cuatro presidencias. Una cosa es liderar la economía, tener influencia política sobre el Estado, y otra liderar la sociedad, lo que requiere dirección colectiva y compromiso con el país. ¿Están aprendiendo estas élites contemporáneas, estos nuevos ricos que son más burgueses que oligárquicos, más conectados internacionalmente que las anteriores, las lecciones de la historia?, ¿o están tan imbuidos en el presente, en la lógica pura de las ganancias, y separados por viejos prejuicios o temores, que no pueden elevar la mirada y ver el bosque?

La dirección estratégica, cabe señalar, es un aspecto de gran importancia, aunque

no toca de igual modo a los grandes intereses económicos debido a la diferenciación entre capitales de origen nacional y extranjero y la correlación entre ellos. Es posible argumentar que existe una «ley del poder» burgués nacional: a mayor peso e importancia del capital nacional, a mayor cohesión, mayor capacidad de dirección estratégica. Si no ocurre, aparece una situación paradójica en tanto prima una mirada de corto plazo. La conducción de un país atañe a los GPE más que a las multinacionales, y por ello la cuestión de su «poder» es clave, tanto como la manera como se relacionan y posicionan frente al gran capital extranjero. Si a ello se añade la falta de unidad, el problema se agrava. Los principales GPE, sus jefes y los grandes gremios empresariales, como principal élite económica nacional no parecen darle una dirección estratégica al país, lo que requiere desarrollo ideológico, planes nacionales y presencia pública. Al mismo tiempo bloquean toda planificación estatal. El problemas es entonces doble. Esta dificultad es colectiva, no individual. Si bien los grupos limeños establecidos tienen mayor cohesión, no han dado muestras de una capacidad de dirección colectiva ni han manifestado un interés de servicio público. Hay excepciones, pero no marcan una tendencia. En efecto, los GPE no han generado un discurso, un imaginario que al mismo tiempo sostenga el orden social y el modelo de mercado en el que aparecen como ejemplos, como líderes, donde sus seguidores lean alborozados sus sagas empresariales y coincidan con sus propuestas de política económica y de régimen político, y compartan un ideal de sociedad que englobe a todos, que sea «inclusiva».

Hemos visto en este trabajo que los dos tipos de élites difunden la ideología de los emprendedores, ideología que algo de arraigo ha logrado. Esta, sin embargo, tiene límites, pues apela a un grupo social bastante heterogéneo y disperso, desorganizado, pero no al todo social. Enfatiza ciertamente el individualismo y existe un reconocimiento social de estos emprendedores, que son supuestamente la “nueva mayoría nacional” (que defienden la propiedad privada, pero no necesariamente la grande y la extranjera), pero esta ideología no parece ser la fundación de un proyecto mayor de país y sociedad.

Curiosamente, son los grupos de origen popular los mejor vistos, los verdaderamente heroicos comparados a los grupos limeños. La tesis del emprendedurismo, además, no se traduce en políticas de Estado y, por lo mismo, no sirve de base de pacto social. Los grupos alaban a los «emprendedores» por sus esfuerzos y logros, exaltan su individualismo, que ha calado en la sociedad, sobre todo en las ciudades, como destacan sociólogos urbanos (Martucelli, 2016, p. 193), pero no reciben, a diferencia de los grandes capitales, protecciones ni

ayudas del Estado, y son al mismo tiempo socialmente discriminados, incluyendo los más exitosos. No basta generar ideologías. La hegemonía es más compleja, se consigue haciendo política en el sentido lato del término, articulando mecanismos de influencia y actuando colectivamente en momentos críticos, al punto que se pueda afirmar que «conducen los destinos del país». Esto exige una dirección colectiva y requiere una visión de largo plazo.

En cuanto a la planificación, insistimos, no hay señales de que quieran desarrollar iniciativas de este tipo, que son necesarias para dar orientación y sentido de futuro al país, empezando por el ordenamiento territorial. A juzgar por sus manifestaciones, los GPE son enemigos de toda forma de planificación nacional estatal y de control territorial. Su antiestatismo está muy arraigado, y ello incluye principalmente un rechazo a planes nacionales de desarrollo que lo ven como un dirigismo nocivo, actitud que se originó en el gobierno de Velasco y que se mantiene en la actualidad. La verdadera planificación solo existe a nivel de las grandes empresas, cuya vanguardia son los GPE y las multinacionales, pero una suma de planificaciones corporativas no llena el vacío generado por la falta de planificación y ordenamiento nacional.

Como posible grupo dirigente, los GPE tendrían que manejarse con la sociedad por la vía del consenso activo, donde todos sean vistos como iguales, lo que finalmente se sostiene en cierta dirección del Estado, en políticas y programas. Sobre ese proyecto y capacidad es que se nota la ausencia de ideologías que sirvan de cemento social que penetre en el tejido nacional hasta llegar a la conciencia de las personas y grupos. Ello pasa entonces por el Estado, pues ahí se le da un sentido de dirección a la nación, lo que requiere vocación de servicio público. Para avanzar en esta dirección se necesita compromiso y no solo posesión y manejo de recursos, sean materiales o humanos, para influir sobre el Estado como grupos de interés. Ergo, no es lo mismo mandar que comandar.

La discusión de si hay capacidad dirigente en las élites económicas es vieja entre historiadores, sociólogos y economistas. Esta discusión mantiene su vigencia (Gilbert, 1982; Bravo Bressani, 1989, Basadre, 2003; Durand, 2003a;). Conviene citar al historiador Jorge Basadre para subrayar esta cuestión:

Comandar no es solo impartir órdenes. Es preparar, orientar, comprender las situaciones que han surgido y adelantarse a las que van a surgir, unir a la fuerza

de la voluntad de la coordinación, vivir con la conciencia del propio destino común, sentir la fe en lo que pueden y debe ser, en aquello por lo cual es urgente vivir y, por lo cual, llegado el momento, es preciso morir. La élite, no es, pues, una suma de títulos (2003, p. 273).

Basadre se refería a la oligarquía, élite que ya no existe y que, cabe remarcar, en parte por su falta de legitimidad y desunión, perdió políticamente en 1968 con el golpe de Velasco. El reto de la élite post velasquista del siglo XXI es incluso mayor en comparación al momento en que este historiador se planteó el problema.

Veamos la estructura social, el tejido que tenemos y sus fracturas. Debido al peso de la informalidad, actividad en la que una mayoría de peruanos se ubica en condiciones de sobrevivencia, la formalidad que auspician y protegen a las fuerzas externas y sus aliados externos no ha logrado simultáneamente generar un sistema de reglas que articulen el todo social (cfr. Durand, 2007). Más bien, estos actores desafiantes han creado sus propias reglas y su propia cultura, identificada con lo chicha, basado en la transgresión, lo que explica parte de su éxito como «emprendedores», como lo demuestra sobre todo el caso Acuña y, en menor medida, Flores. El orden neoliberal no rige al todo social. Solo ordena el mundo de las empresas privadas formales, que es donde se encuentran las élites nacionales y extranjeras. Sin embargo, estas economías no formales impulsan también la democratización de la acumulación, contribuyendo a generar una nueva clase de ricos emergentes de origen provinciano y popular que, al igual que sus pares pobres, siguen siendo vistos con sospecha. Los dueños de los nuevos GPE serán millonarios, pero son solo eso, gente con mucho dinero. Siguen inmersos en el «laberinto de la choledad» del que hablara Nugent (2012) aludiendo a las barreras raciales de entrada al centro mismo de las élites del poder.

Cabe una consideración más. La cuestión de la dirección nacional, como hemos sugerido líneas arriba, se ha redefinido con la globalización económica, sobre todo para los países que se dejan llevar por esta corriente, como el Perú. Existe una fuerte presión externa por dejar de lado la capacidad nacional para generar sus propias reglas del juego, y adoptar las recomendadas por organismos y expertos internacionales que favorecen el desarrollo de los mercados. Esto genera un problema en la medida en que diluye el sentido propio de país

soberano, con destino autogenerado. Una fuerte presencia de las multinacionales en la economía, como hemos explicado, acentúa el problema. En el siglo XX, los márgenes de maniobra de acción nacional, la soberanía del Estado, como señala Rodrick (2011), se reducen, y los países de menor desarrollo, sobre todo los extractivistas, se integran con más fuerza a las órbitas internacionales y tienen menos capacidad para decidir cuándo y cómo integrarse. La globalización plantea un dilema: si se apuesta a la hiperglobalización «tenemos que renunciar a la nación-Estado» y también a la verdadera democracia (Rodrick, 2011, p. 219). El Perú de hoy —tanto las élites económicas como los doce GPE estudiados y la clase política— ha apostado todas sus cartas a la globalización, influido por las multinacionales y por la visión de corto plazo que tienen los GPE nacionales, lo que ha reducido la soberanía al mismo tiempo que ha dejado de deliberar y proponer democráticamente los lineamientos económicos, territoriales, sociales y educativos del país.

La impresión que deja el estudio de los doce apóstoles, sean limeños o provincianos, es que han desarrollado una «cultura de convoy». El Perú es un vagón arrastrado por las fuerzas externas, lo que explica la defensa del modelo económico de capitalismo irrestricto, de baja regulación e integración ingenua a la globalización. Ese vagón lleva el logo de la «marca Perú», lo que anuncia al mundo que vengan todos a invertir en las riquezas del país y que compren sus productos en el mercado mundial. El análisis de los doce apóstoles de la economía peruana contemporánea no indica que deseen ir más allá del país-mercado, de la «marca Perú» y darle una verdadera dirección al país. La noción de la «marca Perú» puede indicar que se ve al Perú como una etiqueta, un mercado.

Finalmente, el poder en la sociedad y el Estado es un espacio que no puede estar vacío. Alguien debe ocuparlo para dirigirlo. Si la élite económica más fuerte no señala un camino para todos, y ni siquiera se relaciona entre sí, otros lo harán o el país quedará a la deriva, preso de los vaivenes de quienes se sucedan como dirigentes y de las influencias externas, hoy cada vez más fuertes.

Este es el problema de conducción de la sociedad peruana que emana del tipo de élites que tenemos y de sus diferencias internas, realidad que hemos mostrado a partir del estudio de casos concretos, los doce apóstoles de la economía peruana contemporánea, vistos de manera panorámica y multidisciplinaria, con énfasis en lo social en sentido lato.

Anexos

Empresas en el exterior grupo por grupo

al 2013-2014

Anexo 1. Empresas en el exterior del Grupo Romero – Alicorp al 2014

N°
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16

Fuente: Información sobre el grupo económico entregada por la empresa a la Sup

Anexo 2. Empresas en el exterior del Grupo Romero – Credicorp al 2014

N°
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24

25
26
27
28
29
30
31
32
33

Fuentes: Información sobre el Grupo Económico entregada por la empresa a la Su

Anexo 3. Empresas en el exterior del Grupo Brescia al 2014

N°
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21

22
23
24
25
26
27
28
29

Fuente: Inversiones Breca S.A. y subsidiarias, estados financieros consolidados a

Anexo 4. Empresas en el exterior del Grupo Benavides al 2014

N°
1
2
3

Fuente: Compañía de Minas Buenaventura, Memoria Anual 2014; información so

Anexo 5. Empresas en el exterior del Grupo Ferreyros al 2014

N°
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13

Fuentes: Ferreycorp S.A.A., Memoria Anual 2014; información sobre el Grupo F

Anexo 6. Empresas en el exterior del Grupo Graña y Montero al 2014

N°
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

Fuentes: Graña y Montero S.A.A., Memoria Anual 2014; información sobre el G

Anexo 7. Empresas en el exterior del Grupo Rodríguez-Pastor al 2014

N°
1
2
3
4
5
6
7
8
9

Fuente: Memoria Anual 2014 y estados financieros separados al 31 de diciembre

Anexo 8. Empresas en el exterior del Grupo Rodríguez Rodríguez al 2014

N°
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21

22
23
24
25
26
27
28
29
30
31

Fuentes: Gloria S.A., Memoria Anual 2014; Información sobre el Grupo Económ

Anexo 9. Empresas en el exterior del Grupo Añaños – Ajegroup al 2014

▪

N°
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19

20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42

Fuentes: Ajecorp B.V., Listing Particulars US$ 300,000,000. 6.50% Senior Notes

▪

Anexo 10. Empresas en el exterior del Grupo Añaños – Industrias San Miguel

al 2014

N°	Empresa	País
1	Indústrias São Miguel	Brasil
2	Distribuidora San Miguel de Arica S.A.C.	Chile
3	Industrias San Miguel del Caribe S.A.	República Dominicana

Anexo 11. Empresas en el exterior del Grupo Flores al 2014

N°
1

Fuentes: Topitop S.A., estados financieros al 31 de diciembre de 2014 y de 2013

Anexo 12. Empresas en el exterior del Grupo Dyer al 2014

N°
1
2
3
4
5
6
7
8
9

Fuente: Camposol, Annual Report 2013; Camposol Holding Limited and Subsidi

Anexo 13. Empresas en el exterior del Grupo Huancaruna al 2014

N°
1

Fuentes: Corporación Perhusa S.A. y subsidiarias, estados financieros consolidad

Anexo 14. Ranking de grupos económicos

(Ingresos generados en el Perú, expresados en miles)

Ranking	Grupo	2012	2013		
Ingresos	Exportaciones	Importaciones			
S/.	US$	US$	US$		
1	Fonafe	23 156 927	8 767 540	14 445	30 618
2	Repsol	21 368 100	8 100 114	901 373	3 446 163
3	Romero	12 232 677	4 525 592	235 446	928 023
4	Breca	10 387 890	3 914 305	579 276	138 466
5	Telefónica	10 211 225	3 870 821	1 292	352 097
6	Glencorexstrata	9 847 768	3 733 043	3 648 757	347 224
7	Credicorp	8 466 438	3 190 620	0	3 997
8	Buenaventura	8 418 102	3 191 093	1 726 898	81 026
9	Grupo México	7 788 212	2 952 317	2 196 234	310 734
10	Gloria	7 661 599	2 904 321	222 196	416 615
11	Falabella	6 966 166	2 640 700	3	446 698
12	BBVA	5 497 942	2 034 015	32	79 334
13	Backus (SabMiller)	5 380 498	2 039 613	13 994	154 711
14	Intercorp	5 098 150	1 932 581	4	37 137
15	Cencosud	4 731 150	1 793 444	0	84 805

16	Pluspetrol	4 702 999	1 782 790	2 050 557	21 700
17	Votorantim	4 567 762	1 731 525	840 033	44 332
18	América Móvil	4 430 191	1 679 375	4 736	372 916
19	Ferreycorp	4 391 107	1 664 559	20 575	971 180
20	Scotiabank	4 384 296	1 661 977	0	4 290
21	Pecsa	4 116 336	1 560 400	2 530	81
22	Endesa (ENEL)	3 935 086	1 491 693	959	50 924
23	Barrick	3 758 580	1 424 784	902 891	28 540
24	Hochschild	3 314 266	1 256 356	253 119	63 125
25	UNACEM	2 953 933	1 119 762	218	143 004
26	Graña y Montero	2 306 991	847 523	5	158 127
27	San Fernando	2 238 395	882 637	29 280	242 357
28	Ripley	2 282 005	865 051	14	140 732
29	Lindley	2 059 123	780 562	6 176	197 342
30	D&C	1 404 774	532 515	373 466	8 101
31	El Comercio	1 377 831	522 301	6 081	69 141
32	Sura	1 088 569	412 649	0	0
33	ISA	812 019	307 816	12	28 513
34	Sandoval	779 892	295 638	0	41 711
35	Huancaruna	674 380	255 641	144 737	17
36	Ajegroup	627 075	237 708	3 266	79 745
37	AB-Inbev	531 000	201 289	80	16 813
38	Wong	435 946	165 256	34 399	3 047
39	Topitop	283 777	107 573	68 005	994

40	Wiese	194 773	56 634	0	1 110
41	ISM	154 013	58 382	4 409	2 383
42	Marcan	43 605	16 530	0	0

▪

Anexo 15. Proyectos financiados por la IFC ligados a grupos de poder

▪

Compañía
Grupo Breca
Grupo Romero
Intercorp
Grupo Wong
Enfoca SAFI
Agrokasa Holdings S.A.
Grupo Gloria
Vigenta Inversiones S.A.**
Grupo Salud del Perú S.A.C.
Peru Hotels S.A.
Grupo Graña y Montero
Peruval Corp S.A.
Inkaterra Perú S.A.C.
Familia Majluf

* Ransa y Alicorp son empresas del Grupo Romero. Financiera Edyficar y Mibar

▪

Anexo 16. Proyectos financiados por la IFC con inversión privada extranjera

▪

Compañía
Hunt Oil Company
Grupo BBVA
Grupo Fierro
Statkraft
APM Terminals B.V.
Newmont Mining Corp.
Pacific Rubiales Energy Corp.*
Grupo Energía de Bogotá
Fundación Microfinanzas BBVA
Belmond
Inversiones Manuelita
Fraport AG Frankfurt Airport Services
Interconexión Eléctrica S.A.
HMC Capital
First Quantum Minerals

* Si bien Pacific Rubiales Energy Corp. solo posee el 49% de participación en el

Bibliografía

Alarco, Germán (2012). Planeamiento débil y captura del Estado. En Perú Hoy: la gran continuidad (pp. 58-77). Lima: DESCO.

Almaraz, Araceli & Luis Alfonso Ramírez, eds. (2016). Familias empresariales en México. Tijuana: Colegio de la Frontera Norte.

Althaus, Jaime de (2007). La revolución capitalista en el Perú. Lima: Fondo de Cultura Económica.

Álvarez Rodrich, Augusto (2016). Chapa tu cholo. Uso y abuso de la 'choledad' frente a situaciones difíciles. La República, 19 de mayo 19, p. 8.

Anaya, Eduardo (1990). Los grupos de poder económico. Lima: Horizonte.

Atkinson, Anthony B. (2015). Inequality: what can be done? Cambridge: Harvard University Press.

Ayuso, Miguel (2015). Lo que me ha enseñado vivir 6 meses con la gente más rica del mundo. El Confidencial, 3/2/15. http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2015-02-03/lo-que-aprendi-junto-a-los-super-ricos-se-estan-convirtiendo-en-una-raza-aparte_656263/

Barbero, María Inés & Raul Jacon, eds. (2008). La nueva historia de empresas de América Latina y España. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Bardella, Gianfranco (1989). Un siglo en la vida económica del Perú. Lima: BCP.

Barrenechea, Rodrigo (2014). Becas, bases y votos: Alianza para el Progreso y la política subnacional en el Perú. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

Basadre, Jorge (2003). El problema de las élites, el Estado empírico y el dualismo de la economía. En Ernesto Yepes del Castillo, Memoria y destino del Perú: Basadre, textos esenciales. Lima: Fondo Editorial del Congreso del Perú.

Ben-Porath, Yoram (1980). The F Connection: family, friends and the organization of exchange. Population and Development Review, 6(1), 1-30.

Berle, Adolf A. Jr. (1954). The 20th Century Capitalist Revolution. New York: Harcourt, Brace & Co.

Boloña, Carlos (1993). Cambio de rumbo. Tercera edición. Lima: Instituto de Economía de Mercado.

Bonfiglio, Giovanni (1993). Los italianos en la sociedad peruana. Lima: Asociación de Italianos del Perú.

Bottomore, Tom & Robert J. Brym (1989). The Capitalist Class, Nueva York: New York University Press.

Bourliaud, Jean & Michel Eresue (2015). La (re) concentración de tierras. Revista Agraria, 15, 3-5.

Bravo Bressani, Jorge (1989). Gran empresa, pequeña nación. Lima: Moncloa.

Burham, James (1962). La revolución de los directores. Buenos Aires: Huemul.

Burkart, Mike; Fanzo Panunzi & Andrés Schleifer (2003). Family Firms. The Journal of Finance, LVIII(5), 2167-2201.

Campodónico, Humberto; Manuel Castillo O. & Andrés Quispe (1993). De poder a poder: grupos de poder, gremios empresariales y política macroeconómica. Lima: DESCO.

Camposol (2009). Memoria Anual 2008. Lima: Camposol.

Camposol (2014). Annual Report 2013. Lima: Camposol.

Cardoso, Fernando Henrique & Enzo Faletto (1969). Dependencia y desarrollo en América Latina. México: Siglo XXI.

Casanova, Lourdes (2009). Global Latinas. Londres: Palgrave McMillan.

Castro Añaños, Dunia (2014). Historia de la familia Añaños, 1900-1950. Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Informe de Prácticas Pre Profesionales de la Facultad de Ciencias Sociales.

Castro, Pilar y otros (2004). Café de especialidad: alternativa para el sector cafetalero peruano. Cuadernos de Difusión, 9(7), 61-84.

Cavanagh, Jonathan, ed. (1995). Peru: The Top 5000 Companies 1995. Lima: Peru Reporting.

Cavanagh, Jonathan (1996). The Peru Report. Peru: The Top 5,000 Companies 1996. Edición bilingüe. Lima: Peru Reporting.

Cavanagh, Jonathan, ed. (2001). Peru: the Top 10,000 Companies. Lima: Peru Reporting.

Cavanagh, Jonathan, ed. (2014). Peru: The Top 10,000 Companies. Lima: Peru Top Publications.

Chandler, Alfred D., Jr. (1990). Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge: Cambridge University Press.

Comisión Investigadora de Delito Económico y Financiero (2002). Balance de la

inversión privada y la privatización: 1990-2001. Lima: Fondo Editorial del Congreso de la República.

Comisión Investigadora del Uso del Dólar MUC (1991). Informe preliminar de la Comisión Investigadora del Uso de Dólares MUC. Lima, Senado de la República 1054-A/90-S, Anexo 5.

Compañía de Minas Buenaventura (1979). XXV aniversario, 1953-1978. Lima: Andina.

COPEINCA (2014). Memoria 2013. Lima: COPEINCA.

Córdova, Daniel (2009a). Frente a la desesperanza: inversiones prometedoras: el caso de la Añaños y Kola Real. En Vargas Llosa, Álvaro, ed., Lecciones de los pobres (pp. 29-76). Madrid: Espasa.

Córdova, Daniel (2009b). Derrotar a la pobreza haciendo negocios: el caso de la familia Flores y Topy Top. En Vargas Llosa, Álvaro, ed., Lecciones de los pobres (pp. 97-176). Madrid: Espasa.

Corporate Europe Observatory (2011). Lobby Planet. Bruselas.

Cueto, Alonso y otros (2010). Grupo Gloria: el conglomerado lácteo que se expande por el continente. Lima: El Comercio.

CVR – Comisión de la Verdad y la Reconciliación (2004). Informe final. Lima: CVR.

De la Torre, Diego (2012). Buenaventura: la primera empresa peruana con full listing en la bolsa de Nueva York. Lima: El Comercio.

Domhoff. G. William (2006). Who rules America? 5ª edición. Nueva York: McGraw Hill.

Drazen, Allan (2000a). Political Economy in Macroeconomics. Princeton: Princeton University Press.

Drazen, Allan (2000b). Elections and Changes in Policy Makers. En Political Economy in Macroeconomics (pp. 217-307). Princeton: Princeton University Press.

Durand, Francisco (1996). Incertidumbre y soledad: reflexiones sobre los grandes empresarios de América Latina. Lima: Fundación Friedrich Ebert.

Durand, Francisco (2003a). Riqueza económica y pobreza política. Lima: Fondo Editorial PUCP.

Durand, Francisco (2003b). El poder incierto: trayectoria económica y política del empresariado peruano. Lima: Fondo Editorial del Congreso de la República.

Durand, Francisco (2003c). Business and Corporate Social Responsibility. En Cynhtia Sanborn y Felipe Portocarrero, eds., Philanthropy and Social Change in Latin America. Cambridge: Harvard University Press.

Durand, Francisco (2004). El poder incierto: trayectoria económica y política del empresariado peruano. Lima: Fondo Editorial del Congreso de la República.

Durand, Francisco (2005). Los usos de Weber: puritanos y empresarios en Estados Unidos de Norteamérica y América Latina. Debates en Sociología, 30, 156-178.

Durand, Francisco (2007). El Perú fracturado: formalidad, informalidad y economías delictivas. Lima: Fondo Editorial del Congreso de la República.

Durand, Francisco (2012). El debate sobre la captura del Estado peruano. En Perú Hoy: la gran continuidad (pp. 21-56). Lima: DESCO.

Durand, Francisco (2013). Los Romero: fe, fama y fortuna. Lima: El Virrey; DESCO.

Durand, Francisco & Eduardo Silva, eds. (1998). Organized Business, Democracy and Economic Change in Latin America. Miami: North-South Center.

Eisner, Marc Allen (1993). Regulatory Politics in Transition. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Eguren, Fernando (2014). De la reforma agraria al neolatifundio: el crecimiento capitalista del campo peruano. En Adolfo Figueroa y otros, Seminario el Perú de los últimos 50 años (pp. 113-151). Lima: Fondo Editorial de la Universidad de Ciencias y Humanidades.

Espinoza, Humberto & Jorge Osorio (1972). El poder económico en la industria. Lima: Universidad Nacional Federico Villareal.

Ferreycorp (2015). Memoria Anual 2014. Lima: Ferreycorp.

Fraser, Steve (2014). Playing God. http://billmoyers.com/2014/09/16/playing-god/ Acceso: 23/9/14.

Galbraith, John Kenneth (1958). The Affluent Society. Nueva York: Mentor.

Gilbert, Dennis L. (1982). La oligarquía peruana: historia de tres familias. Lima: Horizonte.

Gran, Peter (2009). The Rise of the Rich: A New View of Modern World History. Nueva York: Syracuse University Press.

Grupo Gloria (2012). Grupo Gloria 25 años: una historia de éxito. Lima: El Comercio.

Grupo Graña y Montero (2008). Memoria Anual 2008: peruanos haciendo Perú. Memoria conmemorativa del 75 aniversario del grupo Graña y Montero. Lima: GyM.

Hellman, Joel S.; Geriant Jones & Daniel Kauffman (2000). Seize the State, Seize the Day: State Capture, Corruption and Influence in Transition. Wasghington D.C.: The World Bank.

Hymer, Stephen (1972). Empresas multinacionales: la internacionalización del capital. Buenos Aires: Periferia.

Incarnato, María Florencia (s/f). El fenómeno del «decretismo» en Argentina y Brasil entre 1989 y 1992 correspondiente a las presidencias de Menem y Collor de Melo. Revista de Ciencia Política, 1. http://www.revcienciapolitica.com.ar/num1art1.php. Fecha de consulta: 2/4/2016.

Incazteca (1924). El Perú industrial. Lima: Incazteca.

Interbank (2013). Memoria Anual 2013. Lima: Interbank.

Jochamowitz, Luis (1996). Hombres, minas y pozos 1896-1996, un siglo de minería y petróleo en el Perú. Lima: Sociedad Nacional de Minería y Petróleo.

Kapsoli, Wilfredo, ed. (1977). Los movimientos campesinos en el Perú: 1876-1965. Lima: Delva.

Khan, Kushi M. (1986). Multinationals of the South: New Actors in the International Economy. Nueva York: St. Martin Press.

La Porta, Rafael; Florencio López de Sinalés & Andrés Shelifer (1999). Corporate Ownership Around the World. The Journal of Finance, LIV(2), 471-517.

Lajo, Manuel (1988). Dependencia alimentaria y reactivación de la crisis: Perú 1970-1985-1988. Lima: CENES.

Leff, Nathaniel (1974). El espíritu de empresa y la organización industrial en los países menos desarrollados: los «grupos». Trimestre Económico, 61(163), 521-541.

Leff, Nathaniel (1986). Trust, Envy and the Political Economy of Industrial Development: Economic Groups in Developing Countries. Ithaca: Cornell University Press.

Lindblom, Charles (1977). Politics and Markets. Nueva York: Basic Books.

Lira, Julio (2010). Grupo Graña y Montero: creciendo dentro y fuera de Lima. Lima: El Comercio; Centrum.

Lundberg, Ferdinand (1940). America’s 40 Families. 10ª edición. Nueva York: Halcyon.

Malpica, Carlos (1965). Los dueños del Perú. Lima: Fondo de Cultura Popular.

Malpica, Carlos (1987). Los dueños del Perú. 14ª edición. Lima: Populibros Mineros.

Malpica, Carlos (1989). El poder económico en el Perú. Tomo I: los bancos nacionales y sus filiales. Lima: Mosca Azul.

Martelli, Giorgio (2008). Dinero y política: una tensa relación. Santiago: EMT.

Martínez, Aurelio (2002). La concentración del poder económico. Valencia: Publicacions de la Universitat de Valencia.

Martuccelli, Danilo (2016). Lima y sus arenas. Lima: Cauces.

Matos Mar, José & José Mejia (1980). La reforma agraria en el Perú, Lima: IEP.

Monsalve, Martín, ed. (2014). Grupos económicos y mediana empresa familiar en América Latina. Lima: Universidad del Pacífico.

Nugent, Guillermo (2012). El laberinto de la choledad. Lima: UPC.

Okichi, Akio & Yasuoka Shigeaki (1984). Family Business in the Era of Industrial Growth. Tokio: University of Tokio Press.

Olson, Mancur Jr. (1965). The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups, Cambridge: Harvard University Press.

Omelyanshuk, Olesky (2001). Explaining State Capture and State Capture Modes: The Cases of Russia and Ukraine. Budapest: Central European University.

Oré, Tilsa (2014). «Estudio sobre el poder de compra en el mercado lácteo: evidencia peruana». Pontificia Universidad Católica del Perú, tesis de licenciatura en Economía.

Oxfam (2016). An Economy for the 1%. Londres: Oxfam.

Palloix, Christian (1975). Las firmas multinacionales y el proceso de internacionalización. México: Siglo XXI.

Pelupessy, Win (2012). La crisis de mercado en cadenas globales de café. Perspectivas Rurales, 9.

Picketty, Thomas (2014). Capital in the Twenty First Century, Cambrigde: Harvard University Press.

Polanyi, Karl (1989). La gran transformación crítica del liberalismo económico. Madrid: Ediciones de la Piqueta.

Portocarrero S., Felipe (2013). Grandes fortunas en el Perú: 1916-1960. Lima: Universidad del Pacífico.

Prescott, Darrel & Salli A. Swatz (2010). Joint Ventures in the International Arena. Segunda edición. Chicago: American Bar Association.

Quijano, Aníbal (2014). Colonialidad del poder y clasificación social. En Cuestiones y horizontes. Buenos Aires: CLACSO.

Rawls, John (1999). A theory of Justice. Cambridge: Harvard University Press.

Reaño, Germán & Enrique Vázquez (1988). El Grupo Romero: del algodón a la banca. Lima: CIUP; Centro de Investigación y Capacitación Campesina de Piura.

Reyes Flores, Alejandro (2008). Calixto Santos Romero: para quitarse el sombrero. Lima: Ausonia.

Rodrick, Dani (2011). La paradoja de la globalización. Barcelona: Antoni Bosch Editor.

Rodríguez, Martha (2005). Desarrollo, pobreza-exclusión social y manejo de

espacios socio ambientales en el mundo rural: el caso del área andina de Perú. Lovaina: Presses Universiaires de Louvain.

Rodríguez, Miguel Ángel & Frederic Sabrià (2004). Análisis en profundidad de los modelos más exitosos: Hindustan Lever, Cemex, Topy Top, y Tetra Pak. En La cadena de suministro en la base de la pirámide (pp. 51-70). Pamplona: Universidad de Navarra.

Ros, Alexis Jano (2014). Inspiradores latinoamericanos. Bogotá: DeLoitte y Documentum.

Sala i Vila, Núria (2001). Selva y Andes: Ayacucho, 1780-1929, historia de una región en la encrucijada. Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

Sanborn, Cynthia & Felipe Portocarrero, eds. (2005). Filantropía y cambio social en América Latina. Lima: Centro de Investigaciones de la Universidad del Pacífico y David Rockefeller Center for Latin American Studies de la Universidad de Harvard.

Sanfuentes, Andrés (1984). Los grupos economicos: control y políticas. Estudios CIEPLAN, 15.

Santiso, Javier (2013). The Decade of the Multilatinas. Cambridge: Cambridge University Press.

Schneider, Ben Ross (2004). Business Politics and the State in 20th Century Latin America, Cambridge University Press.

Schneider, Ben Ross (2013). Hierarchical Capitalism in Latin America: Business, Labor, and the Challenges of Equitable Development. Cambridge: Cambridge University Press.

Schvarzer, Jorge (1989). Bunge&Born: crecimiento y diversificación de un grupo económico. Buenos Aires: CISEA.

Shimuzu, Takeo (2006). Family Business in Peru: Survival and Expansion under the Liberalization. Tokio: IDE-JETRO.

Shimizu, Tatsuya (2006). Executive Managers in Peru's Family Businesses. Tokio: IDE-JETRO.

Sklair, Leslie (2002). Globalization: Capitalism & Its Alternatives, Oxford: Oxford University Press.

Smith, Adam (1986). The Wealth of Nations. New York: Penguin.

Sociedad Nacional de Industrias (1924). Directorio de industrias peruanas. Lima: SNI.

Steiner, Philippe (2009). The Rise of the Rich: A New View of Modern World

History. Syracuse, NY: Syracuse University Press.

Távara, José (2005). La regulación del poder de Mercado y la transición a la democracia. En John Crabtree, ed., Construir instituciones: democracia, desarrollo y desigualdad en el Perú desde 1980 (pp. 211-226). Lima: IEP; PUCP; CIUP.

Thorp, Rosemary & Geoffrey Bertram (1978). Peru 1890-1977: Growth and Policy in an Open Economy. Nueva York: Columbia University Press.

Torres, Víctor (2013). Grupos económicos y bonanza minera en el Perú: el caso de cinco grupos mineros nacionales. Lima: Cooperacción.

Trazegnies, Fernando de (1979). La idea del derecho en el Perú republicano del siglo XIX. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Undurraga, Tomás (2014). Rearticulación de grupos económicos y renovación ideológica del empresariado en Chile, 1975-2013: la paradoja de la concentración. En Martín Monsalve (ed.), Grupos económicos y mediana empresa familiar en América Latina (pp. 11-40). Lima: Universidad del Pacífico.

UCV – Universidad César Vallejo (2015). César Acuña: rostro humano y político. Lima: UCV.

Valderrama, Mariano & Patricia Ludmann (1979). La oligarquía terrateniente ayer y hoy. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Vargas Llosa, Mario (2008). Las lecciones de los pobres. El País, 1º de junio, p. 22.

Vásquez H. Enrique (2000). Estrategias del poder económico: grupos económicos en el Perú. Lima: CIUP.

Yinizyan, Armine (2007). The Rich and the Rest of Us: The Changing Face of Canada´s Growing Gap. Ontario: Canada Center for Policy Alternatives.

Zucman, Gabriel (2015). La riqueza escondida de las naciones. México: Siglo XXI.

En 1986, en momentos en que se organizaban las nuevas fuerzas vivas del periodo post oligárquico, la prensa acuñó el término «Doce Apóstoles» cuando los doce mayores empresarios fueron convocados por el presidente Alan García para discutir el rumbo que el país debía tomar. Desde entonces se acostumbra a hablar de los Doce Apóstoles, entendiendo por ello los jefes de la docena más grande y fuerte de empresas peruanas conglomeradas. Sin embargo, debido a los cambios que el país, la economía, y la propia élite económica han experimentado en las últimas décadas, es necesario volver a identificarlos y presentar una imagen más nítida y precisa de los «apóstoles» del siglo XXI.

Francisco Durand hace un análisis minucioso de la trayectoria y variado poder, tanto económico como político y social, de los doce grupos de poder económico (GPE) peruanos más influyentes en la actualidad, pues a pesar de la abundante información existente acerca de estas élites influyentes todavía se conoce poco sobre ellos.

Este libro propone un mejor conocimiento de los grupos a través del desarrollo de conceptos y discusión de teorías, la comprensión del contexto en el cual aparecieron y se desarrollaron, y la comparación, caso por caso, de seis grupos limeños (Benavides, Graña y Montero, Brescia, Ferreyros, Rodríguez-Pastor y Romero) con media docena de grupos de origen provinciano (Rodríguez, Añaños, Dyer, Acuña, Huancaruna y Flores). Esta comparación nos permite entender los cambios y continuidades del país, y la textura del poder económico corporativo, así como determinar el grado de cohesión de las élites que manejan estos grupos. También se analiza la actuación de estos GPE y los mecanismos que usan para traducir su enorme riqueza en influencia sobre las decisiones de política pública: financiamiento de campañas, *lobbies* y «puertas giratorias». En los últimos tiempos la discusión incluye también el uso de sobornos, debido a los escándalos de corrupción que han sacudido a Latinoamérica.

ET LUX IN TENEBRIS LUCET
MCMXVII
FONDO EDITORIAL
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ